

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28.

SZEGED
2017

TAYLOR
Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG

Prof. Dr. Bakacsi Gyula – Semmelweis Egyetem

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem

Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem

Dr. PhD Gyökér Irén – Budapesti Műszaki Egyetem

Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem

Dr. habil. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem

Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem

Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására

6727 Szeged Lőwy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: gulyas1@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Kádas Gabriella

Nyomda:

Innovariant Kft.

ISSN 2064-4361

Szeged, 2017

TARTALOMJEGYZÉK

SZERVEZETTUDOMÁNY ROVAT

Bácsné Bába Éva: Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései	5
Gál Tímea–Popovics Péter–Katonáné Kovács Judit–Gergely Éva–Árváné Ványi Georgina: Szervezeti kultúra és vezetői tulajdonságok vizsgálata az Észak-alföldi régióban.....	14
Szabados György–Kulcsár Gergely: Vidéki civilek – vidéki forrásteremtési lehetőségek	23
Marciniak Róbert: Nemzetközi háttérrel rendelkező szervezetek hálózati együttműködése.....	31
Méhesné Berek Szilvia: Logisztikai kontrolling egy elektronikai vállalatnál.....	40
Novoszáth Péter: Az új közgazdasági és pénzügyi szemlélet térnyerése a közszolgáltatás területén	48
Szabó Ferenc: Implementációs kudarcok és kiigazítási kísérletek a hazai hulladék-gazdálkodási politikában	56
Szabóné Szőke Réka: Játékosjogok nyilvántartása a számvitelben és kapcsolódó menedzsment kérdések	68
Tariszka Éva: A szervezeti kultúra vizsgálata	75
Ujhelyi Mária: Szervezeti változások jellemzőinek empirikus vizsgálata.....	82
Vántus András–Harsányi Endre–Rátonyi Tamás: A humán és műszaki tényezők hatása a termelékenységre	90
Ziegler Éva: A komplex, többszörösen összefüggő, átfedésszerű rendszerek kezelésének egy lehetséges megoldása a mindennapi menedzsment gyakorlatban	98

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

Erdei Panni–Fenyves Veronika–Dajnoki Krisztina: A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása	107
Halczman Attila: Minőségirányítási rendszer követelmények és az EEM funkciók kapcsolata	114
Bencsik Andrea–Horváth-Csikós Gabriella–Juhász Tímea: Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen	121
Láczay Magdolna: A humán erő fejlesztésének kérdőjelei a halmozottan hátrányos térségekben	129
Magasvári Adrienn: Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana?	138
Szakács Gábor: A közszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben....	145
Veresné Somosi Mariann: A szervezeti képességépítés néhány sajátossága	152

VÁLLALKOZÁSOK ROVAT

Farkas Gergely–Málovics Éva: Énhatékonyság-elvárás mérése magyar vállalkozók reprezentatív mintáján	161
S. Gubik Andrea–Farkas Szilveszter: Hallgatói vállalkozások Magyarországon	168
Bácsné Bába Éva–Szabados György–Madarász Tamás: Munkavállalók fizikai állapot felmérésének tapasztalatai a kkv szektorban	179
Nagy Adrián Szilárd–Tobak Júlia: Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései.....	188
Schmuck Roland: Online üzleti modellek vizsgálata Magyarországon	197

MAGYAR FUTBALLTÁRSASÁGOK SZERVEZETI KÉRDÉSEI

STRUCTURAL QUESTIONS OF HUNGARIAN SOCCER ENTERPRISES

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

This article has been written to present business-based functioning of Hungarian soccer clubs by structural analysis. The national first-league (NB I) clubs operate in the legal form of for-profit enterprises, that shows their business-type operation. My goal is to assess what kind of organizational solutions characterize the soccer clubs in the national league. I analyze organizational structure of clubs from aspects of legal form, ownership structure and division of labor in the organization.

I would like to find out whether the process of structural transformation that is directed at the realization of the appropriate form of enterprise and the structural setup was successful, and could combine economic and sports successes, or not. And whether in Hungary business-based sports models are efficiently operable, or not.

1. Bevezetés

Jelen cikkben a sportgazdaság egyik szegmensét, olyan sportvállalkozásokat vizsgálom, melyek látványcsapat sporthoz kapcsolódva folytatják sportszolgáltató üzleti tevékenységüket. Az üzleti jelleg indokoltságát (Müller 2009, Müller et al., 2013) az adja, hogy az 1998/99-es magyar labdarúgó bajnokság hivatásos bajnokságként került kiírásra, amelyben a törvény szerint csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok indulhattak. Az előírásnak megfelelően, így megtörtént a hivatásos bajnokságban induló csapatok társasággá történő átalakulása. A Sporttörvény szerint sportvállalkozás korlátolt felelősségű társasági, illetve részvénytársasági formában alapítható, illetve működhet a gazdasági társaságokról szóló törvény szabályai szerint.

Az idei (2015/16) első osztályú labdarúgó bajnokságban (NB I.) a csapatok kétharmada korlátolt felelősségű társaság, a fenn maradó egy-harmada pedig részvénytársaság formában működik.

Céлом annak felmérése, hogy hazai viszonyok közt milyen szervezeti megoldások jellemzik a nemzeti bajnokság élvonalában játszó labdarúgó klubokat. A lezajlott strukturális átalakulási folyamatok, amelyek a megfelelő vállalkozási forma és szerkezeti felépítés elérésére irányultak mennyire párosultak sport, illetve gazdasági sikerekkel. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy formálódik-e egy financiálisan és strukturálisan hatékonyan működtethető üzleti sportvállalkozási modell a labdarúgás sportághoz kapcsolódva.

2. Szakirodalmi áttekintés

A múlt század második felében felerősödtek a sport elüzletiesedését okozó tendenciák. Először a professzionális sport területén jelentek meg a piaci hatások, a sport szolgáltatás-ként való értelmezése és a fogyasztó középpontba állítása. A hivatásos sport és annak „médiaképes” változatai, az ún. látvány sportágak a szórakoztatóipar részévé váltak (András et al, 2010). A sport gazdasági súlyának növekedését mutatja, hogy értékét ma már világgazdasági és nemzetgazdasági viszonylatban GDP-arányosan is ki lehet fejezni (Andreff, 2008). A sportágazat a globális GDP körülbelül 2%-át termeli (Világgazdasági Fórum, Davos 2009) (I01).

A sport szervezeti kereteit tekintve követte a változásokat, és megjelentek e területen is a tőke megtérülését biztosító gazdasági társasági formák. Történetileg, kezdetekben a sporttevékenység szervezeti formája Angliában az arisztokrata klubok, a kontinensen pedig az egyesületek/egyesületek voltak. Mai kifejezéssel élve civil kezdeményezésen alapuló önszerveződő társaságok voltak ezek, melyeket a közös tevékenység hozott és tartott össze. A gazdasági tényezők térnyerése miatt azonban megjelentek a nonprofit szervezetek mellett a profitorientált vállalkozások is (Hoya et al., 2015). Ezek különösen a látvány-csapatsportokhoz tartozó labdarúgás esetében váltak meghatározóvá.

A futballklubok vállalkozásokká való átalakulása 70-es években kezdődött el. A nyugati országokban felismerték a labdarúgásban rejlő üzletszerű szórakoztatási lehetőségeket és óriási pénzeket fektettek ebbe a sportágba, hogy növeljék a népszerűségét és a marketingértékét. A labdarúgás, mint termék eladhatóbb és értékesebb lett és így a klubok működését egyre inkább befolyásolták az előtörő üzleti érdekek. Ennek is köszönhető, hogy az elérendő célok között a győzelem mellett megjelent a profit termelés. Az angol csapatok voltak az első olyan klubok, akik vállalatként kezdtek el működni (az elsőként még a Birmingham City 1888-ban).

Az angol klubokkal ellentétben a német csapatokat működtető egyesületeknek a német Ligaszövetség (DFB) csak több, mint 100 évvel később, 1998-ban engedélyezte a gazdasági társasággá történő átalakulást. Olaszországban a nagyobb klubok mind társasági formában működnek, az esetek többségében a többségi tulajdonos valamely gazdag vállalkozó család (például AC Milán – Berlusconi, Juventus – Agnelli, Internazionale – Moratti). Franciaországban, a 1990-es években a labdarúgó csapatok pénzügyi nehézségekkel küzdöttek, ezért új bevételi, finanszírozási lehetőségeket kerestek. Ennek lett a következménye, hogy a mai nagy francia csapatok (Olympique Marseille, PSG, Girondins Bordeaux) ma már mind gazdasági társasági formában működnek (I02).

Spanyolországban találhatunk néhány kivételt ebből a szempontból, hiszen néhány spanyol klub egyesületként működik. Itt a klubok működését jelentősen befolyásolják az autonóm közösségek, amelyek ragaszkodnak az egyesületi formához és elzárkóznak a gazdasági társasággá történő átalakítástól. Ilyen klubok például a Real Madrid FC (Kasztília), a Barcelona FC (Katalónia), és az Athletic Bilbao FC (Baszk) is.

A futballvállalkozások számos különlegességet mutatnak a többi gazdasági ágazat társaságaihoz képest, hiszen itt:

- sajátos hatósági (játékengedélyt felügyelő licenszszervezet) irányítás érvényesül,
- a működés rendkívüli érdeklődés mellett zajlik (népszerű sportág, szurkolók),
- sajátos, összetett (sport és gazdasági) eredményelvárás és célrendszer jellemző,
- az átlagosnál magasabb az ágazati kockázat,
- jelentős és növekvő a terület gazdasági súlya, és
- tőketársasági formába való átalakulási folyamat zajlott le (Nagy, 2010).

Ezek a jellemzők a magyar labdarúgó kluboknál is fellelhetők. Nagy (2010) megállapítja, hogy nemhogy a magyar, de sok, átalakulást korábban átért külföldi futballklub is csak nehezen tud a gazdasági követelményeknek megfelelni, ezekhez felnőni, ezekkel együtt növekedni. Úgy tűnik, hogy a professzionista labdarúgás keretfeltételei gyorsabban változnak, mint ahogy a futballklubok jelentős részének alkalmazkodó képessége azzal lépést tudna tartani. A professzionista labdarúgásban szervezet-szerkezeti változtatások, és hatékony gazdasági kontrollrendszerek (Becskey-Nagy et al., 2015) alkalmazása szükségeltetik, hogy ezek a méreteiket tekintve közép, illetve esetenként nagy vállalatok hosszútávon stabilan működhessenek.

András (2003) szerint sportszolgáltatások menedzsmentjének rendszere egyszerre összetett és egyszerű. Összetett, hiszen sok területet kell komplex módon kezelnie és egyszerű is egyben, hiszen minden kérdés központjában a fogyasztó és a neki szánt szolgáltatás áll. A sportszervezetek menedzsment irodalma foglalkozik e szervezetek lehetséges, illetve leggyakrabban megjelenő szervezeti felépítésével.

Az angolszász szakírók (Slack-Parent, 2006; Masteralexis et al., 2012; Hoyer et al., 2015) megállapítják, hogy a sportszervezetek kialakítása funkcionális elveket követ. Ennek megfelelően a for-profit szervezeteknél elkülöníthető egy általános és egy szakmai menedzsment (Hoyer et al., 2015), illetve a leggyakrabban megtalálhatóak a következő szervezeti egységek/bizottságok: kereskedelmi, pénzügyi, operatív, sportverseny-szervező, kommunikációs/média, kapcsolatok, és logisztikai csapatok (Slack-Parent, 2006).

3. Anyag és módszer

Sportvállalkozás az a gazdasági társaság, amelynek a cégnyilvántartásba bejegyzett főtevékenysége sporttevékenység, továbbá gazdasági társaságként célja a sporttevékenység szervezése, a sporttevékenység feltételeinek megteremtése, gazdasági haszon szerzés céljából. A Sporttörvény szerint sportvállalkozás formája: korlátolt felelősségű társaság (kft.), és részvénytársaság (rt.) lehet. A sportvállalkozásokra jelenlegi a Polgári törvénykönyv 3.88. §-3.324. §, illetve a 2011 évi CLXXII. Törvény a sportról előírásai az irányadóak. A magyar futballklubok sportvállalkozások, mivel az 1998. évi XXXI. törvény kimondta, hogy a nemzeti labdarúgó bajnokság első osztályában kizárólag gazdasági társasági formában működő sportszervezet indulhat (I03). Így az átalakulás meg is történt, a korábban egyesületi formában működő klubok korlátolt felelősségű társasággá, illetve részvénytársasággá alakultak át. Bár a 2004/05-ös bajnokság óta vegyes rendszerben hirdetik meg a bajnokságot – azaz gazdasági társaságok mellett ismét sportegyesületek is indulhatnak –, mégis, változatlanul valamennyi NB I-es csapat gazdasági társasági formában működik, azaz sportvállalkozás, amelynek „üzleti” megoldásokat kell alkalmaznia (Bácsné, 2016).

Vizsgálatom anyaga tehát a 2015/16-os nemzeti bajnokság I. osztály NB I. OTP Bank Liga férfi felnőtt nagypályás labdarúgó bajnokságban induló futballklubok, illetve az azokat működtető gazdasági társaságok voltak. 12 csapat működését kellett áttekintennem, mivel ettől az időponttól ennyi résztvevője lehet a bajnokságnak (korábban 16 résztvevője volt).

Vizsgálatom módszere dokumentumelemzés volt. Ennek során megvizsgáltam a klubokat működtető gazdasági társaságok legutóbbi elérhető éves beszámolóit (2014 évről), alapszabályokat, illetve a honlapokon fellelhető információkat.

Elemzésem során felállítottam azokat a vizsgálati szempontokat, amelyeket feltétlenül fel kell mérni egy labdarúgó klub esetében, mint szervezeti struktúrát meghatározó ténye-

zót. Korábbi vizsgálataimban nemzetközi szinten kiemelkedő sport és gazdasági sikerekkel jellemezhető futballtársaságokat vizsgáltam (pl. Manchester United FC, Borussia Dortmund FC, Real Madrid FC), és vizsgálataim összegző eredményeként megállapítottam, hogy a klub társasági formája, tulajdonosi szerkezete és a szervezeti munkamegosztás a legfontosabb szerkezetformáló hatású tényezők, így jelen kutatásban ezekre a szempontokra fókuszálok.

4. Eredmények – Szervezeti kérdések

Az első szempont, ami egy labdarúgó vállalkozás szervezeti struktúráját meghatározza, az maga a *választott társasági forma*, hiszen a Ptk. előír bizonyos szervezeti egységeket az egyes gazdasági társaságok működtetése esetén.

A magyar nemzeti labdarúgó bajnokság első osztályában játszó csapatokat működtető vállalkozások két-harmada korlátolt felelősségű társaság, egy-harmada pedig részvénytársaság formájában működik (1. táblázat). A kft. forma túlsúlyát magyarázhatja, hogy ilyen társasági forma esetén lényegesen alacsonyabb összegű alaptőkét kell biztosítani. Ez annál is inkább szempont lehetett, mivel éppen 1998-ban, amikor a klubok számára előírták a gazdasági társasággá történő átalakulást, emelték fel az alapításhoz szükséges saját tőke mértékét, kft. esetében egy milliőról háromra, rt. esetében tíz milliőról húszra. A részvénytársasági formánál az is meghatározó volt, hogy alapítani csak zárt rt. alapítható, amelynek részvényei nincsenek bevezetve a tőzsdére, és a működési forma megváltoztatásához, nyílttá tételéhez a részvényesek három-negyedes szótöbbsége kell. Ez olyan helyzetet teremt, ami hosszútávon meghatározhatja a klub tulajdonosi szerkezetét.

1. táblázat. A 2015/16-os első osztályú nemzeti bajnokság labdarúgó klubjait működtető társaságok
Table 1 The legal forms of clubs in the Hungarian National First Soccer League (NB I) in 2015/16

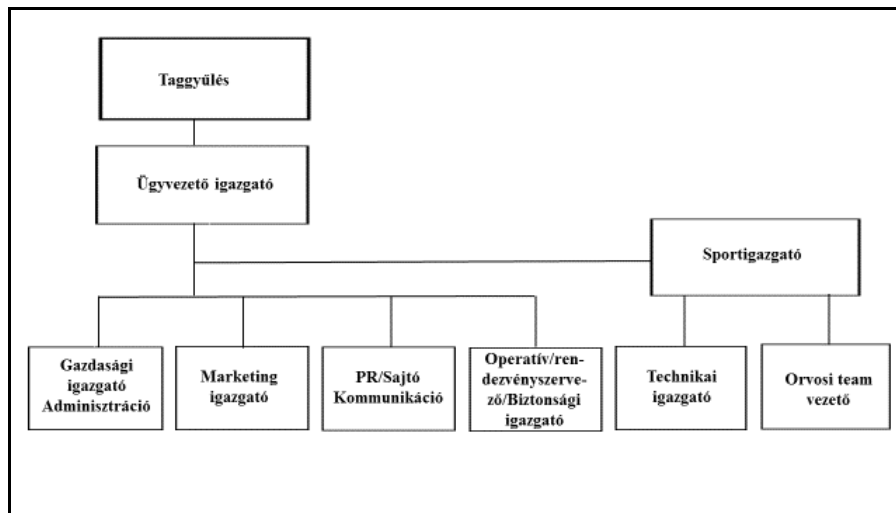
Csapat	Társaság
1. Ferencváros	Ferencváros Labdarúgó Zrt.
2. MTK	MTK Budapest Zrt.
3. DVSC-Teva	DVSC Futball Szervező Zrt.
4. Újpest	Újpest 1885 Futball Kft.
5. Videoton	Fehérvár F.C. Kft.
6. Haladás	Szombathelyi Haladás Kft.
7. Paks	Paksi Futball Club Kft.
8. Honvéd	Honvéd FC Kft.
9. Diósgyőr	Diósgyőr Futball Club Kft
10. Vasas	Vasas Futball Club Kft
11. Puskás AFC	Puskás Akadémia Partner Nonprofit Közhasznú Kft.
12. Békéscsaba	Békéscsaba 1912 Előre Futball Zrt.

Forrás: saját szerkesztés

Amint az 1. ábrán látható a kft. formánál a legfőbb szerv a taggyűlés, amely dönthet a beszámoló elfogadásáról, az osztalékról, a törzstőke felemeléséről, leszállításáról, tag ki-zárásáról, illetve a tisztségviselők, például az ügyvezető megbízásáról. Az ügyvezetést az ügyvezető látja el, a munkáltatói jogokat ő gyakorolja.

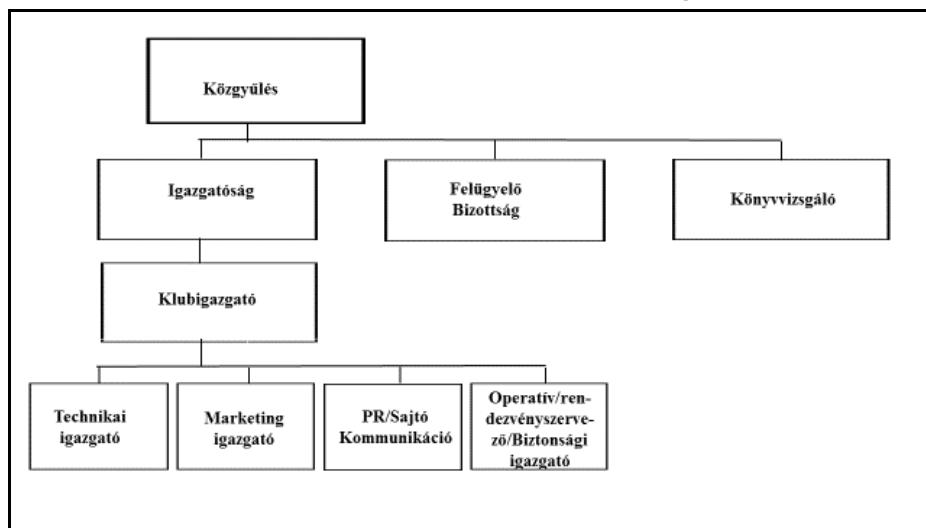
A részvénytársaság főbb, törvény által előírt szervei: a közgyűlés, az igazgatóság a fe-lügyelő bizottság és a könyvvizsgáló (2. ábra).

1. ábra: A futballtársaság általános szervezeti felépítése kft. formánál
Picture 1. General structural scheme of soccer enterprises in legal form of limited liability company



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: A futballtársaság általános szervezeti felépítése rt. formánál
Picture 2 General structural scheme of soccer enterprises in legal form of stock company



Forrás: saját szerkesztés

Ezen szervezeti egységeken felül mindkét formánál találhatóak marketing, PR/Kommunikációs, szervezési és technikai osztályok is. A kft. forma esetében külön működik a sportszakmai irányítás, illetve az ügyvezetőt gazdasági/pénzügyi vezető is segíti. Az rt.-nél ezeket a feladatokat a klubigazgató irányítja.

A szervezeti egységek egyértelműen funkcionális elven épülnek fel, azaz a szervezeti munkamegosztás jelöli ki egy-egy osztály létrejöttét. Megvizsgáltam, hogy a 12 klubot működtető szervezeteknél milyen gyakorisággal jelennek meg az egyes *funkcionális* szervezeti egységek. A következő eredményt kaptam:

- Ügyvezető/Klubigazgató (9) + Sport-/ Szakosztály igazgató (3)
- Szakmai stáb (12)
- Technikai igazgató (12)
- Adminisztráció/Gazdasági igazgató (9)
- PR/Sajtó/Kommunikációs igazgató/munkatárs/asszisztens (8)
- Operatív/Rendezvény szervezés (5) + Biztonsági Főnök (2+1)
- Marketing igazgató/munkatárs/asszisztens (4)
- Létesítményigazgató (2)
- Vendéglátás (2)
- Értékesítési osztály (1)
- Jogi osztály (1)
- Nemzetközi kapcsolatok (1)
- HR (1)

Megállapítható, hogy a futball csapat szakmai működtetésére mindenütt van külön szakmai stáb technikai kiegészítő egységgel (Szőke et al., 2015), amelyeket a klub- vagy a sportigazgató irányít.

Az üzleti oldal működése már nem ennyire egységes a vizsgált szervezeteknél. A legtöbb helyen szerepel adminisztratív vagy gazdasági, PR/sajtó vagy kommunikációs és szervező vagy operatív csoport. Négy helyen külön marketing részleg is van. A létesítménymenedzselés (stadionok működtetése (Nagy-Tobok, 2015), a vendéglátás, a jogi ügyek, vagy a nemzetközi kapcsolatok intézése, valamint a HR tevékenység elkülönült formában csak néhány helyen jelenik meg.

Ha figyelembe vesszük az NB I-es csapatokat működtető vállalkozások munkavállalói létszámát érdekes eredményt kapunk. A vizsgált szervezetek munkavállalóinak száma 30–100 fő. Ebből levonva a labdarúgó játékosok, és szakmai, technikai stáb alkalmazottainak számát 0-60 fős létszám, átlagosan 15-20 fő marad. Ennyi munkavállalót a megjelölt szervezeti egységekbe szétosztva észlelhetjük, hogy sok helyen nincsenek is önálló munkacsoportok, csak egy-két, jó esetben néhány fő foglalkozik egy-egy funkcionális terület feladatainak ellátásával. Ha a munkavállalók életkorát is alapul vennénk, azt tapasztalhatnánk, hogy a szervezetnél akár évtizedek óta dolgozó nagy tapasztalatú, elkötelezett, de talán a legújabb üzleti módszereket nem feltétlenül ismerő kollégákat alkalmaznak. A vizsgált szervezeteknél megállapítható a szak személyzet (Köpeczy-Bócz, 2013) hiányossága.

2. táblázat: Az NB I. klubok tulajdonosi szerkezete
Table 2 Ownership structure of Hungarian First League soccer clubs

Csapat	Tulajdonosi szerkezet		
	Egyesület	Önkormányzat	Magán
1. FTC	99%		1%
2. MTK			100%
3. DVSC-Teva		25,2%	74,8%
4. Újpest			100%
5. Videoton			100%
6. Haladás		51%	49%
7. Paks	100%		
8. Honvéd			100%
9. Diósgyőr		47%	53%
10. Vasas	100%		
11. Puskás AFC			100%
12. Békéscsaba	2%	30%	68%

Forrás: saját szerkesztés

A *tulajdonosi szerkezet* a harmadik vizsgálati szempontom. Eszerint három klub esetében a működtető gazdasági társaság fő tulajdonosa az eredeti anyaegyesület (FTC, Paks, Vasas), egy klubnál többségi tulajdonos az önkormányzat (Szombathelyi Haladás), hét klubnál pedig többségi magántulajdonost találhatunk (vannak még önkormányzati tulajdonrészek három klubnál, de ezek kisebbségi hányadban jelennek meg). Az eredményeket a 2. táblázat mutatja.

3. táblázat: Az NB I. klubok adózott eredménye 2014-ben
Table 3 Profit after tax of Hungarian First League soccer clubs

Csapat	Adózott eredmény (ezer Ft-ban)
1. Ferencváros Labdarúgó Zrt	+ 45.444
2. Vasas Futball Club Kft	+ 35.486
3. Honvéd FC Kft.	+ 16.842
4. Szombathelyi Haladás Kft.	+ 12.927
5. Diósgyőr Futball Club Kft	+ 9.929
6. Puskás AFC P. Nonpr. Kft.	+ 6.662
7. Békéscsaba1912 E. F. Zrt.	+ 93
8. Paks Futball Club Kft.	-10.833
9. MTK Budapest Zrt.	-332.763
10. DVSC Futball Szervező Zrt	-390.649
11. Fehérvár F.C. Kft.	-1.411.314
12. Újpest1885 Futball Kft.	-1.623.419

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy milyen az NB I-es klubokat működtető társaságok gazdasági eredményessége. Mutatóként az adózott eredmény kategóriát választottam. Érdekes eredményként azt állapíthatom meg, hogy a bajnokság győztese, a 99%-ban egyesületi tulajdonban lévő FTC rendelkezik e tekintetben is a legjobb értékkel. Mögötte a 100%-os egyesületi tulajdonban álló Vasas következik, aki a tabella tízedik helyén áll. A bajnokság felső házában található (2. 3. hely) zrt. formában működő MTK és DVSC gazdasági eredményesség tekintetben sereghajtó.

Összesítve elmondható, hogy az egyesületi forma gazdasági és sport sikerrel párosulhat (FTC), míg a zrt-k inkább sport, mint gazdasági eredményességgel büszkélkedhetnek. Hasonló megállapítások nemzetközi szinten is tehetőek. Ennek okaként elsődlegesen azt lehet megfogalmazni, hogy az egyesületi lét mögött álló társadalmi bázis fogyasztóként is realizálódhat a látványcsapat sportok, és elsődlegesen a labdarúgás piacán.

5. Következtetés

Jelen cikkemben arra törekedtem, hogy a magyar futballklubok üzleti jellegű működését bemutassam szerkezeti struktúrájuk vizsgálata alapján. A működés üzleti jellege abból is adódik, hogy az első osztályú labdarúgó bajnokságban (NB I.) a csapatok profit orientált gazdasági társasági formában működnek. Céлом annak felmérése volt, hogy megállapítsam, hazai viszonyok közt milyen szervezeti megoldások jellemzik a nemzeti bajnokság élvonalában játszó labdarúgó klubokat.

A célok megvalósítása érdekében létrehozott szervezetek eszközként szolgálnak a működés során, de a bonyolult joggyakorlási és specializált tudást igénylő elemek (pl. gazdasági folyamatok) (Fenyves-Dajnoki, 2015) miatt sok esetben célszerű önálló jogi személyiségű szervezetek fenntartása egy meghatározott célrendszerben. A magyar labdarúgás első osztályában is 1998 óta kötelezően megalakított sportvállalkozások működnek.

Az első osztályú labdarúgó bajnokság klubjait üzemeltető gazdasági társaságok szervezeti struktúráját meghatározza a választott társasági formájuk, tulajdonosi szerkezetük és a szervezeti munkamegosztás. A szervezetek felépítése, hasonlóan a nyugati klubokéhoz erős funkcionalitást mutat, de a munkaerő vizsgálata a szakszemélyzet hiányára utal.

A sport és gazdasági sikeresség vizsgálatából az a következtetés vonható le, hogy akár csak nemzetközileg, úgy hazai környezetben is igaz, hogy az egyesületi tulajdon gazdasági sikerrel párosul. Ennek okát az egyesület mögött álló társadalmi bázisban vélem felfedezni, ami fogyasztóképes keresletet támaszt a klub szolgáltatása, a futballélmény iránt, ami a szervezet számára árbevételben is realizálódhat.

A magyar labdarúgó vállalkozások működése szervezeti felépítés tekintetében még elmarad az előttünk járó országokban tapasztaltaktól, bár hozzájuk hasonlóan a funkcionalitás érvényesül, a megnevezések mögötti tartalmak fejlesztésre szorulnak.

A fejlődés fő meghatározó eleme a labdarúgás gazdasági ereje, amelynek megváltozása alapvetően a sporteredmények szerinti társadalmi megítéléstől függ, de számos járulékos elem szükséges ahhoz, hogy a labdarúgás, mint a szórakoztató ipar része sikeresebb legyen. Ehhez hozzájárulhatnak e cikk szervezetfejlesztésre vonatkozó megállapításai is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- András K. (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. BCE Vállalatgazdasági Intézet Műhelytanulmány 34.
- András K.–Havran Zs.–Jandó Z. (2010): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzeti szerepvállalása. BCE Vállalatgazdasági Intézet Versenyképesség Kutató Központ Mt.
- Andreff W. (2008): Globalization of the sport economy. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport. Vol.4. Fasc.3.
- Bácsné Bába É. (2016): Szervezeti struktúra jellemzői spanyol futballkluboknál. „Kihívások és tanulságok a menedzsment területén” konferencia DE Műszaki Kar 2016. március 10–11. Debrecen.
- Becsky-Nagy P., Dékán T., Szóke R., Bács Z. (2015): The relevance of sportfinancing. In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. 19–22.
- Fenyves V., Dajnoki K. (2015): Controlling opportunities in area of the human resources management. Annale Universitatii din Oradea Fasciola Management si Inginerie Technologica 24: (1) pp. 137–142.
- Hoye R., Smith A. C. T., Nicholson M., Stewart B. (2015): Sport Management: Principles and Applications. Routledge, New York.
- Köpeczi-Bócz T. (2013): A globális gazdaság munkaerő kereslet-kínálatának illeszkedési problémái. In: 9. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia: Szeged, 2013. 04. 18–2013. 04. 19. p.
- Masteralexis L. P., Barr C., A. Hums M. A. (2012): Principles and practice of Sport Management. Jones&Bartlett Learning Sudbury.
- Müller A., Váczi P., Széles-Kovács Gy. (2013): A csapatsportok gazdálkodásának sajátosságai a kosárlabda példáján. In: A felsőoktatás szerepe a sportban. Tanulmánykötet. Debreceni Egyetem GVK. 131–136. p.
- Müller A. (2009): A legújabb trendek a sportmarketing és menedzsment területén. In: Sportszakember továbbképzési konferencia. Eszterházy Károly Főiskola. Eger. 69–73. p.
- Nagy A., Tobak J. (2015): The role of sport infrastructure: use preferences and needs In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. pp 47–52.
- Nagy I. Z.: A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozás gazdasági összefüggései. In: Nagy I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.

- Slack T.,Parent M.M. (2006): Understanding Sport Organizations: the Application of Organization Theory. Human Kinetics, Windsor.
- Szőke R., Bács Z., Orbán I. Dékán T. (2015): Information content of a sport undertakings, statements serving differerents purposes -particularly with reference to the player rights. In: APSTRACT Vol 9. No. 1–2. pp. 119–133.
- I01: A sport európai dimenziójának fejlesztése. <http://sportmenedzsment.hu/wp-content/uploads/2014/04/A-sport-europai-dimenzioja-az-Europai-Bizottsag-Kozlemenye1.pdf>
- I02: Futballtörténelem. <http://www.theba.com/about-football-association/history>
- I03: 1998. évi XXXI. törvény a sportról szóló 1996. évi LXIV. törvény módosításáról (Magyar Jogtár)

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETŐI TULAJDONSÁGOK VIZSGÁLATA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN THE NORTH GREAT PLAIN REGION

DR. GÁL TÍMEA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

DR. POPOVICS PÉTER adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

KATONÁNÉ DR. KOVÁCS JUDIT adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

DR. GERGELY ÉVA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ÁRVÁNÉ DR. VÁNYI GEORGINA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

ABSTRACT

In the last couple of years many programs have been taken place aiming at transforming and changing the organizational structure involving the development of leadership style and leadership skills as well (Karácsony 2006).

For the analysis of organizational culture there are several methods and among them GLOBE questionnaire was chosen which is one of the most popular ones. In our research we used the alpha variant of the GLOBE questionnaire and we surveyed 50 middle and top managers.

In our research the organizational structure and leadership styles were examined in the Northern Great Plain Region. We wanted to know what kind of groups can be distinguished considering the organizational structure and leadership styles and if this result is the same or differs from the results of similar researches.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A szervezeti kultúráról általában

Egy szervezet kultúráját külső szemlélőként nagyon nehéz megítélni, de ha nem foglalkozunk vele tudatosan, akkor belülről sem látjuk igazán (Fábián 2007). A megfelelő szervezeti kultúra egyrészt integrálja a szervezetet, másrészt segít a környezeti változásokhoz alkalmazkodni. A külső környezethez való alkalmazkodás, a technológiai fejlődés, a tagok és a vezetők által gyakorolt hatások nyomán változik maga a szervezeti kultúra is, s ha egy szervezet sikeres akar lenni, akkor adott esetben változtatásra van szükség (Somló 2015).

Egy adott szervezeti kultúrát jól körülhatárolni csak akkor lehetséges, ha tagjai viszonylag hasonló uralkodó értékrenddel rendelkeznek. Ennek hiányában a szervezeti tagok munkahelyi magatartásában leginkább az egyéni értékek fognak érvényesülni. Fontos azonban, hogy a tagok ezen hasonló értékrendet hasonlóképpen értelmezzék is. Amennyiben ez is megvalósul, akkor erős szervezeti kultúráról beszélhetünk (Szilágyi 2009). A szervezeti kultúra három elemből

tevődik össze: normákból, a kultúra konszenzusból (a tagok széles körben elfogadják a normákat) és a norma intenzitásból (a tagok mennyire intenzíven alkalmazzák a közösen elfogadott normákat). Az erős szervezeti kultúrákban a dolgozók viselkedésének, munkahelyi magatartásának tekintetében egységesség jellemző (Chatman et al. 2014).

A szervezeti kultúrát a dolgozók és a vezetők alakítják ki (Schein 1997). Kialakulásában több tényezőnek is fontos szerepe van. Egyrészt beszélhetünk külső befolyásoló hatásokról. A külső vagy környezeti hatások azok, amelyek hatnak a szervezet tagjainak értékválasztásaira, hiedelmeire, ugyanakkor a szervezeteknek nincsen módjuk e hatásokat befolyásolni. Ide sorolhatóak a szocioökológiai tényezők, mint a természeti környezet, társadalmi hatások, amelyek alapján véve határozzák meg a kultúra kialakulását. Léteznek szervezetspecifikus, belső tényezők is. Ilyen a szervezetre jellemző domináns technológia, mely sajátos szakmakultúrát honosít meg, a vezetési stílus, a vezetési-vezetői erő, a vezetők kapcsolata a munkatársakkal, a szervezet típusa. A szervezeti kultúrát befolyásolja továbbá a szervezet történelme, múltja, hagyományai, tradíciói. Ide tartoznak a szervezeti jelképek, szimbólumok, rendezvények, összefüggések. Kutatásunkban a szervezetspecifikus tényezőkön belül külön foglalkozunk a sikeres vezetéshez szükséges tulajdonságokkal, melynek elméleti áttekintését a továbbiakban mutatjuk be.

1.2. Szervezeti kultúra és a vezetés

Többen kutatták a szervezeti kultúra és a vezetés közötti kapcsolatot. Dobi és munkatársai (2013) kutatásából is kiderül, hogy a vezetés és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat rendkívül fontos egy szervezet életében. A vezetés és a szervezeti kultúra nem választhatóak szét, a vezetési stílus kihat a szervezeti kultúra elemeire, s ez fordítva is igaz.

A vezetői szemlélet és az alapvető vezetési stílus alapvetően határozza meg az adott cégre jellemző magatartási formát, a kommunikációt és a munkamegosztást, mely a szervezeti kultúra alapját képezi (Klein, Klein 2008).

A szervezeti kultúra sikerességét tehát meghatározza a vezetési stílus. A jó vezető a dolgozókra partnerként tekint, tiszta és világos követelményeket támaszt a dolgozókkal szemben, képes a dolgozók belső motivációját erősíteni, megfelelő visszajelzéseket ad. Fontos, hogy a vezető teret adjon a dolgozók autonómiájának is. A vezető legfőbb feladata a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása (Dobi et al. 2013).

Vezetés szempontjából érdemes áttekinteni az organikus és a mechanikus kultúrák jellemzőit. Az organikus kultúra esetén a kommunikációs csatornák nyitottak, szabad információáramlásról beszélhetünk. A változó körülményekhez önkéntes alkalmazkodás figyelhető meg, hangsúly a szabályozás nélküli ügyek elvégzésén van és mindezek mellett az ellenőrzés laza. A döntéshozatal csoportosan történik, míg a mechanikus kultúránál a vezetők kezében van a döntés mindenféle véleménykérés nélkül. A mechanikus kultúrára jellemző továbbá az információáramlás ellenőrzöttsége, a lassú alkalmazkodás, az szabályozottság, ellenőrzés és az előírások betartatása. Míg a mechanikus kultúra állandó környezetben és monopolhelyzetben megfelelő, addig az organikus kultúra változó környezetben is jól működik (Heidrich 2001). Megoldást jelenthet, ha a vezető hitelesen elkötelezi magát a hosszú távú, kooperatív, hatékony viselkedés mellett, a szervezeti kultúra organikus irányba történő változtatása mellett (Miller 2002).

A magatartástudományi megközelítések a szervezeti kultúrát, mint a vezetés eszközét a szervezeti hatékonysággal összefüggésbe hozzák. A siker elengedhetetlen feltétele a közös értékrendszer, vagy a fölérendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak.

Egy hatékony szervezeti kultúrában jó munkahelyi légkör uralkodik, melyet alapvetően a szervezeti tagok egymáshoz való viszonya határoz meg. Az ideális munkahelyi légkört az egyenrangú munkatársi kapcsolatok, együttműködő magatartás, vezető és beosztottak közötti jó kap-

csolat, egymást támogató, segítő egyének, a szabad információáramlás és a következetesség jellemzik. Kutatások szerint a szervezeti légkör hatással van a dolgozók attitűdjére, pozitív légkörben jobban teljesítenek és lojálisabbak a munkaadójukhoz (Minarik 2009).

A vezetés szempontjából érdemes szem előtt tartani, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévő értékei, attitűdjei, véleményei is döntő tényezők a munkahelyi elégedettségnek, a jó szervezeti kommunikációnak, az együttműködésnek és a tudás megosztásának (Málovics 2007).

1.3. A sikeres vezető ismérvei

A tulajdonságelméletek arról szólnak, hogy egy vezető sikeressége különböző személyes tulajdonságokon, képességeken, illetve készségeken múlik. A kutatások célja az volt, hogy megállapítsák a sikeres, hatékony vezetéshez szükséges vezetői tulajdonságokat (Roóz–Heidrich, 2013).

Az elmélet egyik kiemelkedő képviselője, Stogdill (1948) nyolc tulajdonságot határozott meg, melyek meglehetősen elengedhetetlenek a sikeres vezetéshez. Ezek az intelligencia, óvatosság, éleslátás, felelősség, kezdeményezőképeség, állhatatosság, önbizalom valamint a társas hajlam. Fiedler (1967) szerint az intelligencia, a határozottság és a céltudatosság azok a tulajdonságok, melyek nagy valószínűséggel magas teljesítménnyel is társulnak. Kirkpatrick és Locke (1991) kiemelte a hajtóerő, motiváció, integritás, bizalom, kognitív képesség, valamint a szaktudás szerepét a vezetőktől elvárt tulajdonságok területén. Ez a kutatás már komplexebb tulajdonságokat tárt fel. Zaccaro et al (2004) kutatási eredményei pedig azt mutatják, hogy a hatékony vezetéshez a következő tulajdonságok szükségesek: kognitív képességek, extravertió, lelkiismeretesség, nyitottság, kellemes jellem, motiváció, társas intelligencia, önvizsgálat, érzelmi intelligencia.

Pedler et al (1994) a menedzseri munka gyakorlatát vizsgálta és arra az eredményre jutott, hogy 11 tulajdonság szükséges a sikerességhez. Három csoportot hoztak létre: „alapvető szint”, képességek, készségek és tulajdonságok, valamint „meta-tulajdonságok”. Az „alapvető szinthez” az alapvető tudás és információ, valamint a releváns szakmai képességek tartoznak. A képességek, készségek csoportba az érzékenységek, az események nyomán követése, analitikus gondolkodás, problémamegoldó képesség, döntéshozatali képesség, szociális képességek, érzelmi rugalmasság és proaktivitás tartozik. A harmadik csoportba a kreativitás, szellemi frissesség, kiegyensúlyozott tanulási szokások és képességek, illetve az önképzés sorolható.

Whetten et al, (2000) összesítette a hatékony menedzserrel kapcsolatban leggyakrabban említett tulajdonságokat, melyek a verbális kommunikáció, a figyelő hallgatás, az időgazdálkodás, a stressz kezelés, az egyéni döntéshozatal, a problémák meghatározása és megoldása, a motiválás és befolyásolás, a feladatok delegálása, a célkitűzés és jövőképzés, az önismeret, a csapatépítés, valamint a konfliktuskezelés. Pierog et al. (2016) kutatásaiban kiemelt szerepet kapott a határozottság és az empátia.

Gergely és Pierog (2016) kiemelte, hogy egy vezetőnek a szakmai felkészültségén túlmenően kellő határozottsággal is kell rendelkeznie, aminek bizonyos helyzetekben empátiával kell párosulnia. Tulajdonképpen előnyös lenne a szituációtól függő vezetési stílus alkalmazása.

2. Anyag és módszer

2.1. A GLOBE kutatás bemutatása

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási projektet Robert J. House indította el 1991-ben. A leadership, valamint a nemzeti és szervezeti kultúra közötti belső különbségeket és összefüggéseket vizsgálta 62 kultúrában. Ez 800-nál

több szervezetet és közel 20 000 főt takart (Dickson et al. 1999, id.: Erős 2006). 1994 és 1997 között 170 önkéntes dolgozott 17 000, az élelmiszeriparban, a pénzügyi- és a telekommunikációs szolgáltató szektorban, nem multinacionális cégnél dolgozó vezető felmérésén a világ 62 országában. Az első lekérdezések és elemzések után bővítették a változókat, és újradefiniálták a leadership faktorokat. A kérdőíves, kvantitatív felmérés mellett kvalitatív kutatásokat is végeztek az adatok könnyebb és pontosabb értelmezhetősége érdekében. A vezetői magatartást és a kulturális dimenziók egymásra hatását vizsgálva a kiváló és hatékony vezetéshez hozzásegítő magatartásokat igyekeztek feltárni; univerzálisakat és kultúraspecifikusakat is. Majd újabb kísérletekkel ellenőrizték az eredményeket. A projekt fő kérdése, hogy a kulturálisan elfogadott vezetői magatartások megegyeznek-e a hatékony vezetéshez ténylegesen hozzájárulókkal (Tábor 2003, id.: Erős 2006).

A jelen tanulmányban alkalmazott GLOBE (Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior) kutatási módszertan által használt kérdőívnek két változata létezik: az egyik a szervezeti kultúrát (ALFA kérdőív-változat), a másik a nemzeti kultúrát (a BÉTA kérdőív-változat) méri. Létezik egy harmadik típusú (GAMMA) kérdőív is, amelyben a válaszadók mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat megválaszolják (BAKACSI, 2008). Jelen kutatásban a kérdőív ALFA változatát használtuk.

A GLOBE kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kultúra értelmezést a következőképpen alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést gyakorlatnak (practices), a normatív értelmezést pedig értéknek (values) nevezik. A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a közösségre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk (House et al. 1998, House et. al. 2002, Gupta, Hanges, Dorfman 2002). Erre az összefüggésre világít rá a GLOBE kutatása gazdasági szemszögből.

A GLOBE tanulmányában 9 kulturális jellemzőt (attribútumot) vizsgáltak részletesen különböző országokban. A kategorizálás alapja Hofstede 1980-ban, illetve 1991-ben alkalmazott szervezeti dimenziói, amelyek kiegészültek más kutatások eredményeivel. A vizsgálat egyrészt arra irányult, hogy a megkérdezettek hogyan látják a jelenlegi helyzetet, gyakorlatot, másrészt mit tartanak jónak, követendőnek, értéknek. (Mi a helyzet most? Milyennek kellene lennie?) A részt vevő országok mindkét esetben 1–7-ig terjedő skálán értékelték (House et al. 1999).

A GLOBE kutatás vizsgálati dimenziói:

1. Hatalmi távolság (Power Distance) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon.
2. Bizonytalanság kerülés (Uncertainty Avoidance) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsekelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.
3. Kollektívizmus I. – Intézményi kollektívizmus (Collectivism I. – Institutional collectivism) annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
4. Kollektívizmus II. – Csoport-kollektívizmus (Collectivism II. – In-Group collectivism) annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.

5. Nemi egyenlőség (Gender egalitarianism) annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.
6. Rámenősség/Asszertivitás (Assertiveness) annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívák) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.
7. Teljesítményorientáció (Performance orientation) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.
8. Jövőorientáció (Future orientation) annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.
9. Humán orientáció (Humane orientation) annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

A GLOBE kutató közössége a fenti kultúraváltozókat úgy tekinti, mint amelyek együttesen képesek a kultúrák közötti érdemi különbségtételre (House et al. 1999).

A GLOBE kérdőív alfa változatát 50 cég közép- és felsővezetőjével töltöttük ki 2015-ben személyes megkérdezéssel. A kiválasztásnál kritérium volt, hogy legalább 50 főt foglalkoztató vállalkozás legyen és az Észak-alföldi Régióban működjön. A vállalkozások megkérdezett vezetőinek 36%-a (18 fő) volt nő és 64%-a (32 fő) férfi. A válaszadó vezetők legkisebb hányadban 61 év feletti (8%), legnagyobb arányban pedig 21 és 30 év közöttiek (31%) voltak. A további korcsoportok aránya a következő volt: 31–40 évesek 27%, 41–50 évesek 20%, 51–60 évesek 14%. A válaszadók jellemzően 10 éven aluli (45%) és 11–20 év közötti (23%) munkatapasztalattal rendelkeztek. Vezetői tapasztalataikat illetően pedig azt mondhatjuk, hogy a válaszadók többségének legalább 5 éves vezetői tapasztalata van.

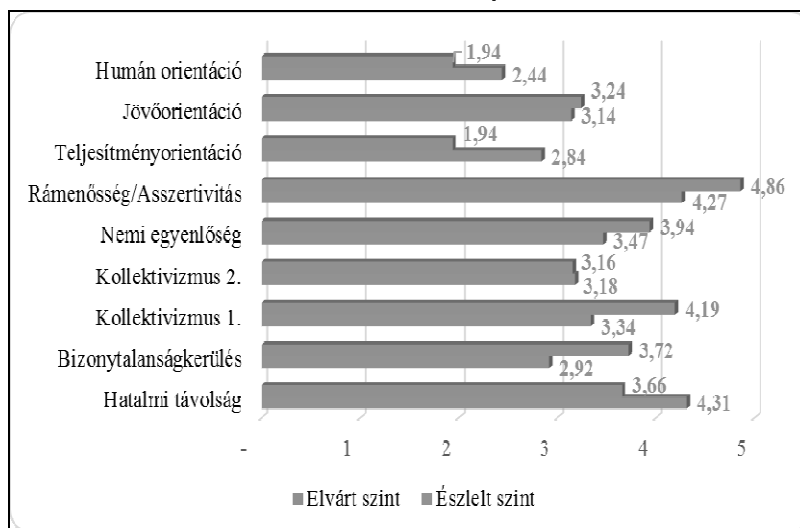
3. Eredmények és azok értékelése

3.1. A szervezeti kultúra vizsgálatának eredményei

A szervezeti kultúra vizsgálat összesített eredményét az észlelt és az elvárt értékekkel az 1. ábra mutatja be. A hatalmi távolságot illetően igen nagy eltérés figyelhető meg az észlelt és az elvárt szint között. Az észlelt szint 4,31-es átlagához képest az elvárt ennél alacsonyabb lenne 0,65-dal, vagyis 3,66 lenne a kívánatos mérték. A vizsgált mintában a bizonytalanságkerülés jelenlegi szintje 2,92, ami szintén jóval alacsonyabb az elvárt szintnél (3,72). Az intézményi kollektívizmus (Kollektívizmus 1.) esetében közepesnek tekinthető az észlelt szint a 7-es skálán (3,34) és ez is így elmarad jóval az elvárt szinttől (4,19). Ebből arra lehet következtetni, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normáinak és gyakorlatának jobban elő kellene segítenie bátorítással és jutalmazással a kollektív cselekvést. A csoport-kollektívizmus (Kollektívizmus 2.) esetében nagyon közel áll az észlelt (3,18) és az elvárt szint egymáshoz, így megállapítható, hogy ezzel kapcsolatban nincs szükség nagymértékben a változtatásra. A nemi egyenlőség esetében az elvárt szint (3,94) magasabb, mint a ténylegesen észlelt érték (3,47), tehát ez azt jelenti, hogy még mindig

nem érzik a szervezeteken belül azt, hogy a nők azonos esélyekkel rendelkeznek, mint a férfiak. Az asszertivitás/rámenősség esetében is az elvárt szint magasabb (4,86), mint a tapasztalati szint (4,27) és összességében megállapítható, hogy a középértéknél (4) magasabb mindkét érték. A teljesítményorientáció esetében azt tapasztaltuk, hogy az észlelt szintnél (2,84) jóval alacsonyabb lenne az elvárt (1,94), ami ebben az esetben azt jelenti, hogy valamelyest jutalmazták a szervezeteknél a folyamatos teljesítményjavítást. Azonban a jutalmazás alapja nem csak a hatékony teljesítmény alapján történik, hanem egyéb szempontokat is figyelembe vesznek (pl. kor, politikai hovatartozás, stb.). Az elvárás az lenne, ha még inkább jutalmaznák azt, ha valaki folyamatosan arra törekszik, hogy javítsa teljesítményét, és hogy a jutalmazás alapvetően a hatékony teljesítmény alapján történjen, lecsökkentve az egyéb szempontok befolyását. A jövőorientációt tekintve az észlelt és az elvárt szint közötti különbség nagyon alacsony, természetesen az elvárt a magasabb (3,24). Megállapítható, hogy a gondos előre tervezés még mindig nem elég fejlett a szervezeteknél, mivel ők is inkább a jelenre fektetnek nagyobb hangsúlyt, mint a jövőre. A humán orientáció értéke a legalacsonyabb az indexek közül. Azonban az elvárt értékek alapján igény mutatkozik arra, hogy az alapvetően negatívan megítélt emberi kapcsolatok javítsuk.

1. ábra: A szervezeti kultúra észlelt és elvárt értékei a vizsgált cégeknél
Figure 1. Experienced and expected values of organizational culture
at the examined companies



Forrás: Saját kutatás kérdőíves felmérés alapján, 2016

3.1. A vezetői tulajdonságok vizsgálatának eredményei

A GLOBE kérdőívben összesen 112 vezetői tulajdonság szerepel, amelyet a válaszadók az alapján értékelték 1-től 7-ig tartó skálán, hogy melyik tulajdonság nagymértékben gátolja (1) vagy nagymértékben hozzásegíti (7), hogy kiváló vezető legyen. A tulajdonságokra kapott válaszokat átlagoltuk és rangsoroltuk, hogy megvizsgáljuk, melyek azok a vezetői tulajdonságok, amelyek a legfontosabbnak tekinthetők a kiváló vezetőknél. A számítások alapján kiválasztottuk a 12 legmagasabb átlagot elért vezetői tulajdonságot,

amelyek a következők voltak: megbízható, előrelátó, szavahihető, autokrata, eredményes alkudó, kiválóság orientáltság, inspiráló, előre tervező, ambiciózus, informált, becsületes és motivációt felkeltő. Ugyanezt a módszert alkalmazta kutatásai során Rády–Szűcs (2014), és a mintájukban szereplő vezetők a legfontosabb vezetői értéknek a szavahihetőséget emelték ki, a leginkább elutasított érték pedig a nem egyenes jellemvonás. Nem szerinti különbséget is tártak fel ebben a kutatásban. A férfi vezetők esetén az elvárt tulajdonságok a szavahihető, csapatépítő, informált, megbízható és előretervező, míg a leginkább elutasított tulajdonságok a zsarnoki, arrogáns, nem résztvevő, ellenséges és nem egyenes. Kutatásukban a női vezetők tekintetében leginkább elvárt tulajdonság a szavahihető, inspiráló, becsületes, előrelátó és fejlődés-orientált, leginkább elutasított pedig a zsarnoki, könyörtelen, ellenséges, bosszúálló és nem egyenes.

Vizsgálataink során az átlagok, szórások és relatív szórások értékei alapján megállapítottuk, hogy a legnagyobb egyetértés a megbízhatóság, az előretervezés és az ambiciózusság esetében volt, mivel itt mértük a legalacsonyabb átlagtól való eltéréseket (6,8–10,51%).

Ezeket a tulajdonságokat Pearson-féle korreláció alapján is megvizsgáltuk 99,99%-os megbízhatósági szinten. Az alábbiakban csak ezeket az összefüggéseket mutatjuk be ($p < 0,01$). A megbízhatósággal erős pozitív korrelációt találtunk a kiválóság orientáltsággal ($r = 0,62$), az ambiciózussággal ($r = 0,513$), az előretervezéssel és a motiváció felkeltésével. Az előrelátás és a szavahihetőség szintén nagyon szoros kapcsolatban van az autokratsággal és az inspiráló-képességgel. Szintén pozitív összefüggést találtunk az eredményes alkudó képesség és az informáltság ($r = 0,633$) valamint a becsületesség ($r = 0,39$) között. Az előretervezés a megbízhatósággal, a becsületességgel ($r = 0,389$) és a motiváció felkeltésével ($r = 0,496$) áll szoros összefüggésben. A vizsgált tulajdonságok összefüggéseinek vizsgálatakor a legszorosabb kapcsolatot az előrelátás és a szavahihetőség között mértük ($r = 0,713$).

A 12 legfontosabbnak ítélt vezetői tulajdonságot megvizsgáltuk háttérváltozók szerint a kor, nem és vezetői tapasztalatot illetően keresztábrákkal. Nem találtunk szignifikáns különbséget egyik háttérváltozóval sem a megbízhatóságot illetően. Szignifikáns különbséget találtunk ($\text{sig} = 0,000$) az előrelátó tulajdonság és a vezetői tapasztalat között, a kapcsolat erőssége szoros ($\text{Phi} = 1,275$; Cramer's $V = 0,736$). A szavahihetőségnél szignifikáns különbséget észleltünk a kor ($\text{sig} = 0,001$) és a vezetői tapasztalat esetében ($\text{sig} = 0,000$). A kapcsolat mindkét esetben szoros. Az autokrata tulajdonság esetében szignifikáns különbséget találtunk a korral ($\text{sig} = 0,004$) és vezetői tapasztalattal ($\text{sig} = 0,000$) is, a kapcsolat ismét szoros mindkét háttérváltozó esetében. Az eredményes alkudó, mint tulajdonság esetében szignifikáns különbség figyelhető meg a korral ($\text{sig} = 0,000$). A kiválóság orientált tulajdonság és a kor, valamint a vezetői tapasztalat között is találtunk kapcsolatot, vagyis minél idősebb valaki és minél több vezetői tapasztalattal rendelkezik, annál inkább úgy gondolja, hogy ez a tulajdonság nagymértékben hozzásegít valakit, hogy kiváló vezetővé váljon. A vezetői tapasztalat és az inspirálás között szoros összefüggés áll fenn ($\text{sig} = 0,01$; Cramer's $V = 0,683$).

A vezetői tulajdonságokkal kapcsolatban további kutatások szükségesek ahhoz, hogy elkülöníthessük a különböző vezetői stílusokat.

4. Következtetések

A jelen kutatás vizsgálata közben viszont azt tapasztaltuk, hogy az elvárások csak a következő dimenziókban voltak magasabbak: jövőorientáció, asszertivitás, nemi egyenlőség, kollektívizmus 1., bizonytalanságkerülés. A profitorientált szervezetek esetében a humán- és a teljesítményorientáció, valamint a hatalmi távolság dimenziók tekintetében

volt egyedül jellemző, hogy az észlelt szint meghaladta az elvárt szintet. A vizsgált szervezetek életében legmeghatározóbban a rámenősség/asszertivitás van jelen, ezt követte az intézményi kollektívizmus, a nemi egyenlőség, valamint a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság dimenziója. A lehangsúlyosabb területnek a hatalmi távolság és a rámenősség/asszertivitás bizonyultak.

A vezetői tulajdonságok tekintetében a legfontosabbnak ítélt kiváló vezetői tulajdonság a megbízhatóság lett a megkérdezettek körében. Az előretervezés a korral áll kapcsolatban, vagyis minél idősebb valaki, annál inkább fontosabbnak tekinti az előretervezést, mint kiváló vezetői tulajdonságot. A kor és a vezetői tapasztalat, valamint az ambiciózus-ság, az informáltság, a becsületesség és a motivációt felkeltő vezetői tulajdonság között is szoros kapcsolatot mértünk.

A kutatás következő lépéseként főkomponens-analízist fogunk végezni a szervezeti kultúrára és a vezetői tulajdonságokra vonatkozóan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. <https://core.ac.uk/download/files/410/11853936.pdf> Letöltés dátuma: 2016. április 5.
- Berde Cs.–Dienesné K. E. (2008): Szervezeti és vezetői kultúra. pp. 107–118. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. (szerk. BERDE CS.–HAJÓS L.) Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, 172 p. ISBN: 9789639736894
- Chatman, J. A.–Caldwell, D. F.–O'reilly, C. A.–Doerr, B. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 35. Issue 6. August 2014. pp. 785–808.
- Dickson M. W.–Aditya R. N.–Chokar J. S. (1999): Definition and interpretation in crosscultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. <http://www.prevetterresearch.net/dldoc.php?docID=92> [a weboldal már érhető el]
- Dobi L.–Szűcs E.–Takács T.–Matkó A. (2013): Vezetési stílusok és a szervezeti kultúra kapcsolatának azonosítása egy magyarországi zrt-nél. http://eng.unideb.hu/dmk/docs/20132/matko_andrea.pdf
- Erős Z. (2006): Kultúra és leadership az AAM Tanácsadó Zrt-ben : GLOBE kutatás [évfolyam-dolgozat]. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék. 98 p.
- Fábián E. (2007): A vállalati (szervezeti) kultúra. *Magyar grafika*. 51. évf. 7. sz. pp. 96–97.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York ISBN-13: 978-0070206755
- Gergely É.–Pierog A. (2016): Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatok egyetemisták körében. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 8: (2. szám, No. 23.) pp. 64–71.
- Gupta V.–Hanges P. J.–Dorfman P. (2002): Cultural clusters : Methodology and findings. In: *Journal of World Business* 37 (1) p. 11–15.
- Handy, C. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó. Budapest, 162 p.
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Humán Telex, Budapest.
- House R. J. et al. (1998): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: Mobley W.–Gessner J.–Arnold V. (eds.): *Advances in global leadership*. Stamford, CN: JAI Press. p. 171–233, <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/process.pdf>

- House R. J. et al. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: Journal of World Business 37 (1) p. 3–10, http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. Gupta, V., & GLOBE (1999). Cultural influences on leadership and organizations. Advances in global leadership (Vol. 1. pp. 171–233). Stanford, CT: JAI Press.
- House R. J. et al. (2004): Culture, leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies (Vol. 1.). Thousand Oaks, CA: Sage. 818 p.
- Kirkpatrick, S. A.–Locke, E. A. (1991): *Leadership: Do traits matter?* Academy of Management Executive, 5, pp. 48–60.
- Klein B.–Klein S. (2008): A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 739. o. 735–740. o.
- Málovics É. (2007): Szervezeti kultúra és vezetés – Lehetőségek és korlátok. Vezetéstudomány, 38. évf. 9. szám. 40–50. o.
- Mikulás Gábor: Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD disszertáció. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. 2011.
- Miller, G. J. (2002): Menedzser-dilemmák. Aula Kiadó, Budapest.
- Minarik A. (2009): Szervezeti kultúra. <http://cons.hu/index.php?menu=cikk&id=662>
- PEDLER, MIKE–BURGOYNE, JOHN–BOYDELL, TOM (1994): A Manager's Guide to SelfDevelopment. Third edition. McGraw-Hill.
- Pichler A. (2004): A vállalati kultúra hatása a menedzsment működésének hatékonyságára. Budapest. http://elib.kkf.hu/edip/D_10152.pdf
- Pierog A., Erdei P., Gergely É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK Vol. 1.:(No. 1) Paper <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/57aa317508a40>. Gergely É., Pierog A. (2016): Vezetőikkel szembeni elvárás-vizsgálatok egyetemisták körében. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYOIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 8: (2. szám, No. 23.) pp. 64–71.
- Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications. 848. pp.
- Roóz J.–Heidrich B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- Schein, E. H. (1997): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Serfőző M. (2003): A szervezeti kultúra fogalma, szervezeti kultúra modellek, a nevelési-oktatási intézmények szervezeti kultúrája. In: Trencsényi L. (Szerk.): A szervezet kultúrája és a kultúra szervezete. Okker Kiadó, Budapest, pp. 47–84.
- Somló S. (2015): Szervezeti kultúra. Munkajog. 16 évf. 1. sz. pp. 1–8.
- Stogdill, R. M. (1948): *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.* Journal of Psychology, Volume 25, pp. 35–71.
- Szilágyi B. (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. Doktori értekezés, Debrecen, 176 p.
- Tábor R. (2003): Vezetőképek Magyarországon. Vizsgálat a GLOBE kutatás hazai felmérései alapján. [Szakdolgozat]. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Török L. G. (2001): A szervezeti kultúra. In: Klein S. (Szerk.): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary, Budapest, pp. 479–507.
- WHETTEN, DAVID–CAMERON, KIM–WOODS, MIKE (2000): Developing Management Skills for Europe. Prentice Hall. Second edition
- Zaccaro, S. J.–Kemp, C.–Bader, P. (2004): *Leader traits and attributes.* In: Antonakis, J.–Cianciolo, A. T.–Sternberg, R. J. (Eds.). The nature of leadership. Thousand Oaks, California, pp. 100–125.

SZABADOS GYÖRGY egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

KULCSÁR GERGELY PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The structure and activity of locally registered civil organizations has an impact on the life of every settlement, and in most cases it is strongly associated with their capabilities to raise funds and other kind of grants. In rural settlements, among the locally registered civil organizations by all means could be justified to make a difference on the basis of an essential aspect, that how extro- or introverted are these organizations with regard to their resources, and because of certain aspects it is closely related with the local political elites activity. In our empirical research we seek for the answer through the example of a small rural town, that what kind of fund raising opportunities can the locally registered civil organizations establish, and are these civil organizations in the state of emergency or they „grow lazy” because of the uncertain or granted subsidies provided to them.

1. Bevezetés

Napjainkban a sportegyesületek a civil szféra egy sajátos szegmensét képezik. Civil szféra alatt, az új civil törvény alapján az egyesületeket, alapítványokat és civil társaságokat szokás érteni. Ez ugyanakkor egy szűkebb megközelítés, tágabb értelemben mára sokszor nem csupán a formalizált szervezeteket, de sajátos mozgalmakat, közösségi törekvéseket, jótékony kezdeményezéseket is szokás civil szférának tekinteni, függetlenül attól, hogy azok be vannak-e jegyezve, vagy sem. Ennél egy még kiterjedtebb megközelítés szerint a hazai gyakorlat – talán – azt is elfogadhatóvá teszi, hogy civil szervezet alatt érthessünk valamely, a közösség vagy egy adott település ügyei iránt fogékony, annak érdekében tenni akaró személyt. Ez utóbbi kifejezetten érdekes lehet, de történetesen ilyen példákkal is találkozhatunk. A civil szféra vizsgálata tekintetében, a közelmúltban, vélhetően a szabályozási környezet megváltozása következtében, több sajátosság is figyelmet érdemel; így például Bácsné (2012) a humán háttér és a társadalmi tőke összefüggéseit, Juhász és Vántus (2012) a humán erőforrásokkal kapcsolatos elvárásokat, Pierog-Vörös-Dajnoki (2014) illetve Máté (2014) a munkaerőpiaci jellemzőket, míg Gergely és Pierog (2016) legutóbbi cikkükben a motivációs tényezők szerepét elemezte.

Az utóbbi időben a civil szervezeteken belüli, különféle sportcivil szervezetekre a korábbinál jóval nagyobb figyelem irányult, egyrészt a komoly hazai, civil körökből kiinduló sporteredményeknek, másrészt az eredményeket előre vetítve, az igen jelentős, sokszor látványberuházásnak is tekinthető sportlétesítmény fejlesztéseknek köszönhetően. Példa lehet erre a Debreceni Futballakadémia létrejötte, a Debreceni Egyetemi sportinfrastruktúra korszerűsítése, vagy épp a közelmúltbeli stadionépítések és felújítások – szerte az országban.

A sportcivilek számát tekintve alapvetően kétféle forrásra támaszkodhatunk, az egyik a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), a másik a törvényszéki (bíróági) regisztráció. Általánosságban véve elmondható, hogy a két forrás között vannak bizonyos számszaki különbségek. A 2014 decemberében frissített KSH adatok 63 894 nonprofit szervezetet jegyeznek (KSH, 2014), ezen belül találhatóak a klasszikus civilek, melyeket a bíróság is regisztrál. Megoszlásuk alapján: 21 954 alapítvány és 41 940 társas nonprofit szervezet. Fontos megemlíteni, hogy a KSH adatai visszaküldésen alapulnak, így minden egyes részlet tekintetében feltételesek, bár a regisztrációs valószínűleg adatok nem becslés jellegűek. A bíróság elérhető adatai (2015. január) ellenben 81 678 civil szervezet „létezéséről” számolnak be – ez kiugróan magas szám – ezen belül 28 327 alapítvány és 53 351 társadalmi szervezet működik (többségük egyesületként). A sporttal foglalkozó civil szervezeteket ezeken az adatokon belül kellene beazonosítani, a feladat azonban több ok miatt sem egyszerű. Ez egyrészt az adatforrásokkal, másrészt konceptualizációs kérdésekkel van összefüggésben.

A KSH forrásaival kapcsolatban megállapítható, hogy egy közelmúltbeli, részletes táblázatuk alapján 2011-ben sporttal 977 alapítvány és 6586 társas nonprofit szervezet foglalkozott (KSH, 2013). Ez a megközelítés nem tekinthető teljesnek, mert ez a szervezetek fő (egészen pontosan statisztikai fő) tevékenységére kérdez rá, azaz ezen szám mögött (pl. 9312 – sportegyesületi tevékenység, vagy az általánosabb 9319 – egyéb sporttevékenység), csak az adott főtevékenységet választók szerepelnek. Továbbá, azért sem válik lehetővé a teljes kép elérése, mivel egy civil szervezet ritkán végez egyféle tevékenységet, sőt a mai pályázatok világában igencsak gyakori, hogy az egyes kiírások következtében a szervezetek több, olyan tevékenységgel is foglalkoznak, ami a KSH-féle azonosításban már nem szerepel. Ez a rendszer hiányossága, a későbbiekben elképzelhető, hogy korrigálásra kerül.

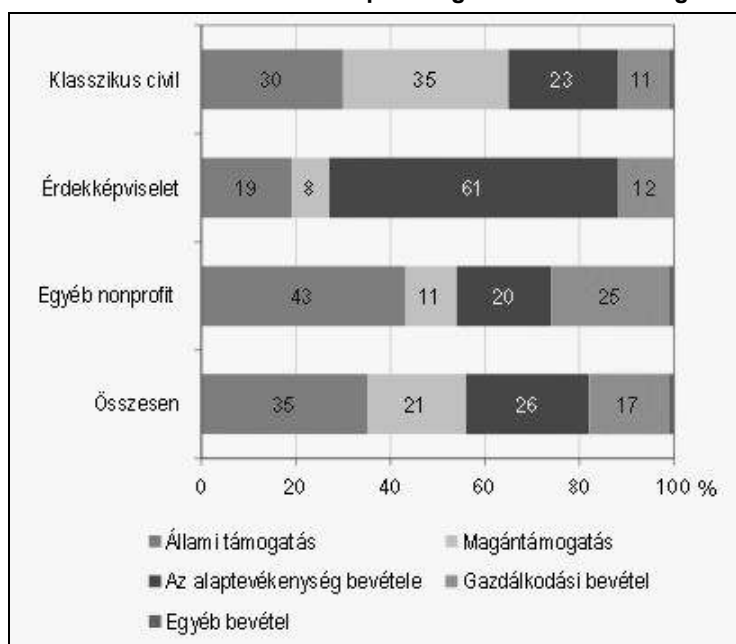
A törvényszéki (bíróági) kereső jelenlegi „állapotában” tudományos kutatásra gyakorlatilag alkalmatlan. Megnevezése valójában nem is kereső, hanem „Civil szervezetek névjegyzéke”, ellenben szerepel mellette a „keresés” szó. Amikor országos vagy települési szintű adatokra kívánunk rákérdezni, úgy kudarcot vallunk, sőt egy-egy szervezet adatainak beazonosítása is problémás lehet, emiatt inkább nevezhetnénk szimpla azonosítónak, mintsem keresőnek. A dolog pikantériája, hogy a rendszer 2015. elején még remekül működött, ezért egyszerűen nem értjük, miért kellett ilyen módon átalakítani. A cél szerinti besorolásnál a tevékenységek ismétlődnek, a cél sohasem tevékenység, különösen akkor, ha azt az új követelmények alapján már meg kell határozni; sőt további hasonló bosszúságok miatt időszerű lenne a rendszert felhasználói oldalról is áttekinteni. A témával kapcsolatos csalódottságunkat jelzi, hogy a fejlődésben olvasható „A névjegyzék a 2011. évi CLXXXI. törvény 86. § (1) bekezdése szerint közhiteles” felirat arra utal, hogy ezek az adatok, mivel hatóságilag regisztráltak, lehetőséget biztosítanak a társadalomkutatók számára a valós adatok feltérképezésére, jövőbeli kutatások elindítására. Ez azért lenne rendkívül fontos, mert az előbb említett KSH adatok a közlő szerint 19 177 szervezetről – a működőnek tekinthető nonprofit szektor 29%-áról – semmilyen információval nem rendelkeznek, ami „csupán” 19 177 szervezet (KSH, 2015). A Perényi és munkatársai (2015) által készített egyik legutóbbi kutatás szintén az említett KSH módszertanra alapozva állítja, hogy Magyarországon 12 541 sporttal foglalkozó nonprofit szervezetet tartalmazott a KSH 2013-as regisztere.

A civil szféra támogatásnak való kiszolgáltatottsága a KSH adatok fényében nem kétséges. A hazai statisztikát áttekintve kiderül, hogy a klasszikus civil szervezetek kategóriáján belül (ebbe tartoznak ugyanis a sportegyesületek), a bevétel nagyság szerinti megoszlása közel sem egységes: 16%-uk 50 ezer Ft alatti, 27%-uk 51-500 ezer Ft közötti, 37%-uk 501 ezer és 5 millió Ft közötti, 17%-uk 5 millió 1 ezer és 50 millió Ft közötti, 3%-uk pedig 50 millió Ft feletti bevétellel gazdálkodik. A fennálló egyenlőtlenség növekszik, amikor a további adatok vizsgá-

latakor azt találjuk, hogy bevételeik 66%-a támogatásból származik, ennek majdnem fele (31%) állami támogatás. Ezen kívül bevételeik nagyjából negyede az alaptevékenységből, közel 10% pedig gazdálkodási bevételekből származik (1. diagram).

Mint az kiderült, a civil szervezetek erősen támogatás kitettek, ezen túlmenően szoros összefüggés figyelhető meg a szervezeti forma és a teljesítmény között is, mivel ez a formarepertoár a létrehozók érdekeinek, céljainak jobb megvalósulását teszi lehetővé (Szabados, 2015). A civil szektor kiszolgáltatottsága tehát megállapítható a források, támogatások tekintetében, ráadásul ebben a gondolatmenetben az is tetten érhető, hogy civil szervezet az, akit a támogató-fenntartó annak tekint (a civil társaságok például nem kaphatnak állami támogatást, így kérdéses, hogy ők valóban civil szervezetek-e).

1. diagram: A nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása források szerint (2016)
1. diagram: The distribution of income for nonprofit organizations according to sources (2016)



(KSH, 2016)

A sportcivil szervezetek vidéki helyzete igen sajátosnak mondható. Már maga a vidék, mint olyan értelmezése sem egyszerű, Kovách (2012) könyvében külön fejezetet szentel az elmúlt évtizedekben zajló vidék konceptualizációs diskurzusoknak, amit áttekintve erősen úgy tűnik, hogy nincs egy általánosan, konszenzusos alapon elfogadott vidék fogalom, sőt inkább az érezhető, hogy ahány intézmény, kutató – annyiféle megközelítés. Abban azonban mintha lenne elfogadott vélekedés, hogy a vidékhez tartozásnak, így vagy úgy, de mindenképp tétje van, különösen akkor, ha egyes támogatási formákat veszünk górcső alá.

A Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat által meghirdetett kisebb összegű támogatásokra, éveken keresztül, esetenként évente több alkalommal is pályázhattak a sporttal foglalkozó civil szervezetek, azonban ezen megyei jellegű támogatások explicit-implicit követelménye volt a Debrecenen kívül bejegyzett székhely (az Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal járműpályázatai során hasonló megközelítéssel találkozhattunk). A nagyobb mértékű pályázatokon túl érdemes tehát a helyi vonatkozású támogatási megoldásokra, megközelítésekre fókuszálni, több okból kifolyólag is. Az egyik ilyen, hogy települési szinten az egyenlőtlenség mércéje

lehet az, ahogyan a különféle civil szervezetek számára a forráselosztás történik; egyesek ki-maradnak, mások tartósan alapozhatnak rá. A másik, témához fűződő gondolat maga az önkormányzat hozzáállása a helyi sportcivil szervezetekhez. Kozma és munkatársai (2015) szerint az önkormányzati közfeladatok körébe tartozik a sport és ifjúsági ügyek ellátása; a 2004-es sporttörvényben leírtak alapján „a tízezernél több lakosú helyi önkormányzatoknak rendeletet kell alkotniuk a sportról, és ebben kell rögzíteni a helyi adottságoknak megfelelően a sporttal kapcsolatos részletes feladatokat és kötelezettségeket, valamint a költségvetésükből a sportra fordítandó összeget”. Az önkormányzatok közfeladata természetesen nem maga a sportolás, az esetek jelentős részében közfeladat átadás, kiszervezés történik, tehát az önkormányzat a 2011-es civil törvény értelmében, az önkormányzati törvényre alapozva közszolgáltatási szerződést köt, ennek keretében a sporttevékenység végzéséhez civil szervezetek részére infrastruktúrát és további forrásokat biztosít. Mivel az önkormányzat politikai szervezet, így a helyi politika sajátosságai vélhetően hatással lehetnek az itt működő civil szervezetekre, melyek akár a vidékiséggel is összefügghetnek.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy egy adott, 10 ezer főt meghaladó népességű, „dinamikusan fejlődő kisvárosban”, a helyi önkormányzat, sport tekintetében miképp viszonyul az itt működő civil szervezetekhez, illetve miféle tendenciákat követnek a támogatási mechanizmusok a sportciviliek kapcsán. Különösen érdekes lehet a téma akkor, amikor a vizsgált település egy kisebb közössége, egy nem létező sporttevékenységet kíván beindítani, nevezetesen az íjászatot.

2. Anyag és módszer

Dolgozatunkban két kutatási módszert alkalmaztunk a kvalitatív módszerek területén, az esettanulmányt és ezzel összefüggésben az interjút. Babbie (2000) szerint, ha valamiről meg akarunk tudni valamit, akkor a legegyszerűbb, ha odamegyünk, ahol az a bizonyos valami történik és megnézzük, hogyan történik. Ezt alapvetően esettanulmánynak (de résztvevő megfigyelésnek, közvetlen megfigyelésnek vagy terepkutatásnak is) szokták nevezni. A szerző úgy látja a terepkutatás egyik fő erőssége, hogy segítségével átfogó szemlélethez jutunk. Ha egy társadalmi jelenséget közvetlenül figyelünk meg, azzal mélyebb és teljesebb megértésre teszünk szert, sőt olyan kutatási témák és társadalmi vizsgálatok céljára is alkalmas, melyek az egyszerű kvantifikációnak szemlátomást ellenállnak. Falvakat, gettókat, városrészeket gyakran vizsgálnak így a terepkutatók. Az esettanulmány tehát kvalitatív kutatási módszer, és szisztematikus megfigyelés, mely a látottak, hallottak, tapasztaltak eredményeire épít. Készítése során a szerzők fontosabb gondolataikat, kapott eredményeiket kívánják bemutatni az általuk vizsgált településre vonatkozóan.

A vizsgálat anyaga egy történelmi hangulatú kisváros; első írásos említése a XIII. század végéről származik (Nyírbátor Város Honlapja, 2016). Kunszabó (1987) monográfiájában így írt: „Nem tudjuk, mikor keletkezett, csak az bizonyos, hogy örökké nem volt, tehát valamikor keletkeznie kellett, mert van”. Történelmünk viharos időszakaiban rengeteg viszontagságon ment keresztül, a három részre szakadt ország határvonalán többször fel-dúlták, kirabolták, kifosztották. Mindezen nehézségek ellenére a település különböző ki-váltságok elnyerésével fokozatosan vált mezővárossá, a XIV. században már az ország legfejlettebb ipari, kereskedelmi városai közé tartozott.

A helyi civil szervezetek életében kiemelt szerepet kap a hagyományőrzés, a múlt emlékeinek ápolása. Számos ilyen tematikájú esemény kerül megrendezésre, ám ezek többsége elsősorban a zenéhez, kultúrához kapcsolódik; a sport szerepe kevésbé hangsúlyos. A

történelmi sporttevékenységek között található íjászat egyszerre kap sport és kulturális jelleget, azonban a korai és esetleges kísérleteket követően már majd' két éve, hogy az egyetlen, íjászattal foglalkozó egyesület megszűnt. Egy, a településről 2004-ben kiadott könyvben olvashatunk arról, hogy 2001-ben 19 egyesület működött, köztük az íjász is (Szabó, 2004). A törvényszéki adatokat böngészve újabb lényeges információkra lelhetünk. Az illetékes törvényszék 2013 őszén jegyezte ezen egy, nevében is íjászattal foglalkozó szervezet törlési kérelmét. Az egyesület neve: Nyírbátori Terep- és Vadászíjász Sportegyesület; cél szerinti besorolása: sporttevékenység; cél szerinti leírása: sport és az alapszabályban meghatározott egyéb tevékenységek voltak. Az Interneten fellelhető adatok vajmi kevés tájékoztatással szolgálnak a szervezet működésével, későbbi megszűnésével kapcsolatosan. A törvényszéki egyszerűsített törlő végzés (Nyíregyházi Törvényszék, 2015) szerint, az egyesület több mint egy éve nem működött, tagjainak száma több mint 6 hónapon át 10 fő alá csökkent, vagyonára vonatkozó adat nem merült fel, képviselője ismeretlen helyen tartózkodott. A végzés nem jogerős, de a törvényszéki adatok szerint 2015. október 20-án törölték a nyilvántartásból, azaz nem működik. A kutatás során felvetteltetett célzott interjúból az derült ki, hogy a vizsgált – megszűnt – szervezet források tekintetében erősen magára utalt volt. A felmerülő költségeket javarészt magánszemélyként állták, a város pénzjellegű támogatásai nem voltak jellemzőek, ellenben, mint szakmai civilek, tevékenységükben a tagok lelkesek voltak, munkájukra igény mutatkozott, sőt a mai napig – bár eseti jelleggel – szabadidős látványosságként számítanak a helyi íjászatra.

Ha felvethetjük, bevezethetjük a szakcivil szervezet fogalmát, akkor ebben az értelemben láthatjuk, hogy más, íjászattal foglalkozó, helyi székhelyű civil szervezet nem létezik. A helyi sportcivil szervezeteket, azok számát a törvényszéki nyilvántartás alapján áttekintve, úgy tűnik, hogy nemrég még 28 helyi (a helyit abban az értelemben használjuk, hogy székhelye az általunk vizsgált településen van) sportegyesület – köztük az említett íjász – működött. A már megszűntek nélkül ez mindössze 19, még működő, helyi sportegyesületet jelent. Egyedi jelensége a város civil életének az a 2, sporttal főtevékenység keretében foglalkozó alapítvány, mely elsősorban a sporttörvény értelmében tekinthető sajátosnak.

3. A tevékenység beindításának korlátai – vidékiségi összefüggések

A kutatás során kapott eredmények arra világítanak rá, hogy a település több szempontból is megosztott:

- A városban 1794 fő vallotta magát a cigány kisebbséghez tartozónak, ami a lakónépesség 13,4%-a (Nyírbátor Város Önkormányzata, 2013). Amennyiben Ladányi és Szelényi (1997) munkáját vesszük alapul, és elfogadjuk, hogy a kutatók a klasszifikációs rendszerek közül többnyire éppen az „önminősítést” tartják a legmegbízhatóbbnak, úgy feltételezhetően a fentebb leírtnál jóval nagyobb a nyírbátori roma lakosok száma. A roma és nem roma népesség esetében kisebb-nagyobb helyi konfliktusokról mindenképp beszélni kell; egyelőre érdemi megoldások hiányában.
- A KSH, területi megosztottság keretében használja a szegregátum fogalmát, ezek a településen sok esetben etnikai zárvány jelleget is kapnak. A települési stratégiai dokumentumokban jelenleg 3 szegregátum került beazonosításra.
- A politikai megosztottság helyben élelkebb jelenség, mint eddig bárhol is tapasztalhattuk. A 2014. áprilisi országgyűlési választások eredményeit tekintve, a 6998 leadott szavazatból a helyi polgárok 32,0%-a a FIDESZ, 31,4%-a az MSZP, míg 30,5%-uk a Jobbik jelöltjére adta le voksát. A májusi Európai Parlamenti Választá-

sokon leadott 3128 szavazat 51,1%-át az MSZP, 32,3%-át a FIDESZ, 11,9%-át a Jobbik kapta (Bátor Újság, 2014/a). A még ugyanezen év novemberében megtartott Önkormányzati Választásokon 5343 fő vett részt; az eredmények alapján 7 MSZP-s, 3 FIDESZ-KDNP-s és 1 Jobbikos képviselő kapott felhatalmazást (Bátor Újság, 2014/b). Láthatóan különböznek az egyes választások eredményei; a helyiek életét, gondolkodását a politika érezhetően áthatja. Ez a fajta megosztottság a mindennapok során is alapvetően befolyásolja a városban lakók életét.

Az imént közölt tényezőket figyelembe véve nem érhet meglepetés a helyi civil szervezetek tekintetében fennálló megosztottságon, egyenlőtlenségen sem. Bánlaky és Varga (1979) szerint a vidék egyik meghatározó társadalmi rétege a helyi értelmiség, a vidékiségg pedig egy meghatározott minőségű élet- és gondolkodásmód, sajátos magatartás (és személyiség) modell, mely elsősorban a kisvárosokban érvényes és az értelmiség vonatkozásában értelmezhető. A modell két alapmotívuma a minél konfliktusmentesebb, békés, nyugodtan élet, illetve a kapcsolatok építése és ápolása, melyek – mert megfelelő módon elhelyezik az egyént a város viszonyrendszerében – ilyen vagy olyan előnyökkel járnak. Ez egyúttal magába foglalja a kialakult emberi és társadalmi viszonyok, viszonyrendszerek abszolút, feltétlen elfogadását is.

A helyi önkormányzat sportrendeletének 15. §-a szerint: „Az önkormányzat a városi székhelyű sportszervezetek támogatását lehetőségeihez mérten – az illetékes bizottság által kiírt – pályázat (adatszolgáltatás) alapján biztosítja”. Van némi ellentét a támogatási gyakorlat elvi és tényleges megvalósulása között, az önkormányzatnak pályázatokat kellene kiírnia, helyette mégsem ezt a mechanizmust tartotta fenn. A „működő” gyakorlat szerint a támogatással kapcsolatos igény benyújtására ún. támogatási adatlapon keresztül van lehetőség, ezzel minden évben – december környékén – az illetékes megkeresi a regisztrált civil szervezeteket, számukra adatlapot biztosít, melyet azok határidőre, kitöltve visszaküldenek.

A sport jellegű tevékenységek – köztük az íjászat – újjáélesztésének blokkja már itt megtalálható, hiszen az adatlapot nem ismerő, ahhoz hozzá nem férő civil szervezet a legnagyobb jóindulat mellett is elvérzik a támogatás igénylése során. Nyilvánvalóan nehéz ennyi párhuzamosan működő törvénynek megfelelni, az önkormányzatnak azonban mindezeket a feltételeket figyelembe kell vennie. Megjegyzendő, hogy a helyzettel való szembesülés kapcsán 2016-ban már megtették a törvényességi feltételek helyreállítására vonatkozó lépéseket. A támogatások odaítélése során – a bizottsági működés csoportdinamikai jellegzetességei meghatározóak, a politikai összetétel kevésbé, melyet az előző évek támogatásait nyomon követve könnyen átláthatunk.

A bizottság 2010 és 2014 között kormánypárti, jelenleg ellenzéki többségű döntéshozókból áll. A bizottsági döntések mögött ugyanakkor megmerevedett mechanizmusok, beállítódások észlelhetők: 2008-tól a sportcélú alapból szinte kísértetiesen hasonló arányokban, nagyságrendben kapnak támogatásokat a civil szervezetek. Ennek részleteinek megismerése, bemutatása nem kis erőfeszítést igényelt, különösen az elmúlt időszakra vonatkozóan, mivel az adatok elérhetőségét csak külön kérésre sikerült megoldani. Az alábbiakban néhány érdekes részletet emeltünk ki, a közelmúltban nyújtott támogatásokkal kapcsolatban.

2008-ban a közel 10,5 millió Ft támogatás felét 1 szervezet nyerte, és a 3 legnagyobb „támogatott” a teljes, rendelkezésre álló összegből 9,4 millió Ft-on osztozott. 2009-ben a megközelítőleg 15 millió Ft támogatásból szintén ugyanez a három szervezet immár 11,4 millió Ft-ban részesült, és közülük kettő ezen felül még 5 millió Ft „csarnok és sporttelep” támogatást is kapott. 2010-ben a közzététel szerint már kevesebb, kis híján 12,5 millió Ft került szétosztásra, ebből a dedikált 3 szervezet 10,3 millió Ft-ot vitt el. 2010 óta a helyzet

mit sem változott, a legutóbbi sporttámogatások esetében a 3 kiemelt szervezet összesen 12,6 millió Ft összegben működési (említést érdemel, hogy 2014 decemberében az egyik szervezet megelőlegezett „gyorstámogatása” a 2015. évi költségvetés terhére), illetve 9 millió Ft létesítményüzemeltetési támogatást kaptak. Csak az összehasonlítás végett, a többi 14 támogatott sportszervezet között 3,66 millió Ft felosztásra, emellett semmiféle létesítményüzemeltetési hozzájárulásban nem részesültek, mivel velük – ugyanis ezek nem kiemelt szervezetek – nem köt közfeladat átadásra vonatkozóan közszolgáltatási szerződést az önkormányzat. Ez a fajta mechanizmus megerősíti a Bánlaky–Varga (1979) szerzőpáros által említett vidékiségi tünetét: a helyi hierarchia abszolutizálását. Minden társadalom természetszerűleg bonyolult rendszer is; a helyiek nem veszik tudomásul a hierarchia többszintűségét, nincs konfliktus, mert fellebbezés sincs. Valószínűleg igaz lehet ez a helyi íjászat esetében is. A 2008 és 2015 közötti támogatási időszakban az íjászegyesület helyi támogatásban nem részesült. A szervezet 1996-ban lett bejegyezve, az adott időszaknak tehát, már több mint egy évtizedes működési tapasztalattal „vágott neki”.

Egy további érdekes gondolat, – mely magyarázatot adhat a korábban említettekre is – hogy a támogatások odaítélésénél, döntő többségében a „szinten tartás” figyelhető meg. Ezt a megállapítást erősíti, egy nem helyben bejegyzett, de helyben is működő civil szervezet íjászattal kapcsolatos tevékenységének támogatására irányuló kérelem kálváriája, a 2014 és 2015 közötti időszakra vonatkozóan. A sporttámogatás dokumentumainak hiányában benyújtott egyedi kérelem, először formai okok miatt került elutasításra, a 2014-es választások előtt, az akkor még kormánypárti többségű bizottság által. A 2015-ös kérelem sorsa változatlan volt, igaz, ekkor a bizottságon belül már a jelenleg ellenzékben lévő pártok képviselői voltak többségben. Az elutasításokra tehát politikai összetételtől függetlenül került sor; formai okokra (nem megfelelő nyomtatványon lett benyújtva), a szervezet nem helyben bejegyzett voltára, harmadrészt egy helyi rendeletre (14/2011) hivatkozva, mely indokolja ugyan, hogy a településen működő társadalmi szervezetek a képviselőtestület által elismerhetők és támogathatóak, ám az előterjesztő szerint a szervezet nem helyi székhelyű, noha vannak nyírbátori tagjai, ráadásul ez a tevékenység még nincs beindítva. A civil szervezet és tisztségviselői ezen eseteket követően azt a döntést hozták, hogy a jövőben nem pályáznak az említett helyi források megszerzésére. Nyilvánvalóvá vált számukra, amennyiben tevékenységüket fontosnak tartanák, kaphatnának támogatást, ám a vitatott hozzáállás miatt sem további felesleges munkát, sem esetleges helyi konfliktusokat nem kívánnak felvállalni.

4. Összegzés

A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a sport jellegű civil szervezetek és a támogatások miféle összefüggésben állnak egymással, különös tekintettel bizonyos települési sajátosságokra. A helybeli szervezeti kezdeményezések nem minden esetben társulnak közösségi összefogással, a nehézségek mögött tudományos, szabályozási, valamint vidékiséggel összefüggő problémák állhatnak. Mindemellett megállapítható, hogy a hagyományörző sporttevékenységek (köztük az íjászat) beindításának van létjogosultsága – erre a környezeti, településszerkezeti feltételek egyaránt lehetőséget biztosítanak – ám ezek helyi támogatottságával, közösség-szervező erejével kapcsolatosan jogosan merülhetnek fel dilemmák. További közösség-szervezési, illetve forrásteremtési kísérletek vélhetően csak hosszabb távon vezethetnek eredményre.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, Earl (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bácsné Bába Éva (2012): Változásmenedzsmenthez kapcsolódó reakció idő vizsgálatok. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei. IV. évfolyam 2. szám. No. 8. pp. 66–74.
- Bánlaky Pál – Varga Csaba (1979): Azon túl ott a tág világ. Magvető Kiadó, Budapest.
- Bátor Újság – Nyírbátor Város Önkormányzatának Lapja (2014/a): A 2014. évi országos és Európai Parlamenti választások eredményei. XXII. évfolyam 1-6. szám. 2014. június. http://www.nyirbator.hu/files/_nyirbatorvaros/images/file/Bator%2014-06-01.pdf, Adatok letöltve: 2016. május.
- Bátor Újság – Nyírbátor Város Önkormányzatának Lapja (2014/b): A 2014. évi önkormányzati választások eredményei. XXII. évfolyam 10. szám. 2014. november. http://www.nyirbator.hu/files/_nyirbatorvaros/images/file/Bator_ujsg_2014/Bator_2014nov.pdf, Adatok letöltve: 2016. május.
- Gergely Éva–Pierog Anita (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. Gradus Vol. 3. Spring. No. 1. pp. 368–373.
- Juhász Csilla–Vántus András (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. Közép-Európai Közlemények. V. évfolyam 3. szám No. 18–19. pp. 225–240.
- Kovács Imre (2012): Vidék az ezredfordulón. Argumentum Kiadó, Budapest.
- Kozma Gábor–Perényi Szilvia–Bácsné Bába Éva (2015): A helyi önkormányzatok és a sport kapcsolata (kutatási jelentés). Készült a TÁMOP-4.1.2.E-15/1/KONV – Sport a felsőoktatásban (képzések fejlesztése) pályázat keretében.
- Központi Statisztikai Hivatal (2013): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2011. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal (2014): A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele településtípus szerint 2005–2014. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg003.html, Adatok letöltve: 2016. május.
- Központi Statisztikai Hivatal (2015): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői, 2014. Statisztikai Tükör. 2015/98. szám. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit14.pdf>, Adatok letöltve: 2016. május.
- Kunzabó Ferenc (1987): Bátor. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest.
- Máté Domicián (2014): The Impact of Labour Market Institutions on Productivity in a Sectoral Approach. Annals of the University of Oradea: Economic Science. Vol. 23. No. 1. pp. 359–368.
- Nyírbátor Város Honlapja (2016): A város eredete. <http://www.nyirbator.hu/tortenelem>, Adatok letöltve: 2016. május.
- Nyírbátor Város Önkormányzata (2013): Helyi Esélyegyenlőségi Program. http://www.nyirbator.hu/files/_nyirbatorvaros/download_files/515/HEP2013Nyirbator.pdf, Adatok letöltve: 2016. május.
- Nyíregyházi Törvényszék (2015): Végzés a Nyírbátori Terep- és Vadászíjász Sportegyesület nevű, „törlés alatt” álló civil szervezet nyilvántartásból való végleges törléséről. http://documents.birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/civ_eljarasok/60.226_1996_24._jogerosito_vegtzes.pdf, Adatok letöltve: 2016. május.
- Ladányi János–Szelényi Iván (1997): Ki a cigány?. Kritika. XXVI. évfolyam 12. szám. pp. 3–6.
- Perényi Szilvia–Kozma Gábor–Bács Zoltán–Lenténé Puskás Andrea–Bartha Éva (2015): A sporttal foglalkozó magyar nonprofit szervezetek tevékenységprofil és szervezeti forma szerinti elemzése – területi jellemzők figyelembevételével (kutatási jelentés). Készült a TÁMOP-4.1.2.E-15/1/KONV – Sport a felsőoktatásban (képzések fejlesztése) pályázat keretében.
- Pierog Anita–Vörös Péter–Dajnoki Krisztina (2014): Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében. Acta Scientiarum Socialium. No. 40. pp. 111–120.
- Szabados György (2015): Civil szervezetek – menedzsment és érintettség (habilitációs dolgozat). Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen.
- Szabó Gábor (2004): Nyírbátor az Európai Unióban – Magyar városok az Európai Unióban sorozat. CEBA Kiadó, Budapest.

NEMZETKÖZI HÁTTÉRSZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSE

NETWORK OPERATION OF INTERNATIONAL BACK-OFFICE SERVICE ORGANIZATIONS

MARCINIAK RÓBERT egyetemi tanársegéd
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

This study aims to present the results of an ongoing international research project. The research aims to uncover the network operation of supporting service activities served centers of the multinational companies (commonly known as shared service centers) and explore the most important reasons behind the networking. The research is focused mainly on the Hungarian shared service market and its players that have strong relationship with other service centers operating in the Central and Eastern European countries. The research analyze why the parent companies operates several service centers in the same region, how are the services delivered distributed among the service centers, and are there any competition between these centers within the network, and how these service centers connect to the global operations of the parent companies.

1. Bevezetés

A nemzetközi vállalatok fejlődését az elmúlt évtizedekben a piac internalizációja és a vállalati tevékenységek externalizációja határozta meg. A piacok internalizálásával a vállalatok elsősorban a piacaik tökéletlenségét kezelik, a külpiacon ellenőrzés alá vonásával és saját működésük kiszámíthatóbbá tételével a jövedelmezőségük fenntartása illetve növelése érdekében. Ahhoz, hogy az internalizáció sikeres lehessen, a vállalatnak képesnek kell lennie a piaci tranzakciónál hatékonyabban megszervezni a működését, itt pedig elsősorban a szervezeti koordinációval járó tranzakciós költségek felügyelete a kulcs. A vállalati tevékenységek externalizálása, a különböző kiszervezési (outsourcing) és földrajzi előnyöket biztosító shoring tevékenységek (offshoring, nearshoring, stb.) révén valósul meg. Ezen változások mentén a mai vállalatok sokkal inkább heterarchiaként (hálózatok) mint hierarchiaként jellemezhetők. (Czakó & Reszegi, 2010)

A mai gazdaság már nem a vállalatokat, hanem a vállalat-együtteseket, hálózatokat tekint a gazdaság alapegységének. A hálózat fogalmát a szakirodalom rengeteg oldalról vizsgálja. A különböző megközelítések közül a legismertebbek a szociológiai, szervezetelméleti, evolúciós, tranzakciós költség, tudásmenedzsment elméletekhez való kötődése. Ugyanakkor szervezeti szinten a hálózatot szervezetek együtteseként határozhatjuk meg, ahol vállalatok csoportja különböző együttműködési formák és kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös célt elérni. A hálózati vállalati forma gyakorta egy ideál állapotként jelenik meg, amely radikálisan különbözik a bürokratikus szervezetektől, kapcsolatai nem alapulnak sem hierarchikus hatalmon, sem piaci tranzakciókon. Egy szűkített megközelítés alapján a hálózat olyan új szervezeti szervezési módokat jelent,

ahol az új infokommunikációs technológiák lehetővé teszik, hogy különböző szervezetek úgy működjenek együtt, hogy nincs szükség fizikai interakciókra. (Pecze, 2002)

A hálózati szerveződés kiindulási pontja a kapcsolatokat koordináló illetve összefogó központi szereplő, a csomópont, amely a hozzá és/vagy egymáshoz kapcsolódó vállalatokkal és más intézményekkel a meglévő kapcsolatokat meghatározza és összehangolja. A belső hálózatokban az anyavállalat határozza meg a csomópontokat, mely lokáción, mely leányvállalat milyen koordináló tevékenységet végezhet. A nemzetközi vállalatok esetében a hálózatosodást értelmezni lehet aszerint is, hogy milyen a hálózat típusa (belső vagy külső) és mennyi a csomópontok száma. (Czakó & Reszegi, 2010)

Az üzleti hálózat egy olyan struktúra, melyben számos csomópont számos szálon keresztül kapcsolódik egymáshoz. A csomópontok az üzleti hálózatban az üzleti egységek, az összekötő szálak pedig a kapcsolatok, magát az üzleti hálózatot pedig szokták kvázi szervezetnek is nevezni. Az üzleti hálózatok egy leszűkített jelentését adja a belső és külső hálózat megkülönböztetése. A belső hálózat egy adott üzleti hálózatban meghatározó központi szerepet játszó, jellemzően multinacionális vállalat belső szervezeti egységei illetve a közöttük lévő kapcsolatok. A külső hálózat pedig egy vállalat körül létrejövő közvetlen beszállítók, vevők, és más szervezetek kapcsolatrendszere. Egy másik szűkített megközelítése az üzleti hálózatoknak az ellátási lánc, amely három vagy több egységből álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék vagy szolgáltatás kapcsán a forrástól a felhasználás felé irányuló áramlás biztosításában. (Gelei, 2009)

A nemzetközi vállalatok esetében a szervezeti határok definiálása nem egyszerű. Hagyományos felfogás alapján az erőforrások feletti hierarchikus ellenőrzés határozza meg a szervezet határait, ami a szervezethez tartozás feltételét jelenti. A szervezeti kontextus hálózati megközelítése szerint a hálózaton belüli szervezetközi kapcsolatok önmagukban az egyik, ha nem a legfontosabb erőforrást jelentik a vállalat számára. Ezeken keresztül a vállalat számára a szervezeti teljesítményt növelő erőforrások és tevékenységek válnak elérhetővé, mozgósíthatóvá és kiaknázzhatóvá. Szintén fontos lehet a hálózatokat meghatározó kölcsönös kapcsolat is, valamint az, hogy egy összefüggő hálózatban két szervezet kapcsolata közvetve a többiekre is hatással lehet. A szervezetek a megkülönböztető képességeit is másokkal kapcsolatban állva fejleszti ki. Döntéseiben olyan mértékben korlátozott, amennyire maga korlátozza a vele kapcsolatban álló szervezeteket. Emiatt nehéz megállapítani, hogy hol kezdődik és ér véget a döntési jogkör. (Håkansson, 2010)

A nemzetközi vállalatok többsége az elmúlt két évtizedben kiépítette a globális beszerzési stratégiáját (globális sourcing megoldások), amely révén már nem csupán a globális jelenlétét és működését optimalizálta, hanem a működéshez szükséges erőforrásait is. Ezen globális sourcing megoldások között kiemelt jelentőséget kapott az osztott szolgáltatási (shared services) modell, amely olyan szervezeti megoldást jelent, amikor a vállalatok valamilyen belső erőforrás hatékony felhasználása érdekében megosztják azt szervezeten belül. A shared service modell többféleképpen megvalósulhat egy vállalaton belül, de a leggyakoribb eset az, amikor egy vagy több belső szolgáltató központ végzi el a számára az anyavállalat által kijelölt vállalati funkciók szolgáltatását más szervezeti egységek számára. Ezeket a szolgáltató központokat a szakirodalom osztott szolgáltató központoknak nevezi.

A méretgazdaságosság és a standardizáció révén elérhető költségmegtakarítás az elsődleges célja az osztott szolgáltató központok (shared service centerek, SSC) létezésének. Ezek a központok túlnyomórészt back-office tevékenységet végeznek, nem lépnek kapcsolatba az ügyféllel, vagy ha igen (pl. call-center tevékenység), akkor nem igénylik a fizikai kontaktust, azaz földrajzilag függetlenek az ügyféltől. Az osztott szolgáltató köz-

pontok a globálisan integrált vállalatok képződményei, modulszerűen, kompetencia-központba szerveződve működnek. A termelésben alkalmazott gazdaságossági logika jól átvihető a szolgáltatásokra, csak a standardizáció nem tud mindenhol érvényesülni. Azaz a háttértevékenységek leválaszthatóak és ott a standardizáció bizonyos szintje megteremthető, de ez nem terjeszthető ki minden szolgáltatási területre, de legalábbis nem minden részére a szolgáltatásoknak. Ahol viszont a standardizáció megteremthető, ott a tevékenység nagy valószínűséggel földrajzilag is optimalizálható, azaz átvihető az egyik lokációról a másikra. Ezek a tevékenységek ideálisak shared service centerben való működtetésre. (Czakó & Reszegi, 2010)

2. Kutatás célja és módszertana

A kutatás célja a shared service modellt alkalmazó nemzetközi vállalatok hálózatközpontú vizsgálata. Annak feltárása volt a cél, hogy a szakirodalomban bemutatott hálózati modellek és elméletek mennyire illeszthetők rá a gyakorlatban létező vállalatokra. Az is a vizsgálat tárgyát képezte, hogy a magyarországi osztott szolgáltatási piacon működő vállalatok milyen mértékben hálózatosodtak, mennyire részesei a nemzetközi vállalaton belüli együttműködésnek, munkamegosztásnak, vagy hogy milyen hálózati szerepkörök töltenek be. Kérdésként merült fel, hogy a hálózatban betöltött szerepkörükön tudnak-e változtatni, milyen döntési jogosultságokkal rendelkeznek egyáltalán, van-e bármi verseny a hálózatot alkotó szereplők között az erőforrások vagy a feladatok birtoklásáért.

A kutatás célok elérése érdekében a szakirodalom kutatásán túl egy kérdőíves kutatás készült a magyarországi osztott szolgáltató központok működési gyakorlatáról. Az empirikus kutatás a magyar szolgáltató központok mindegyikét megcélózta egy online elérhető, anonim, önkitöltős kérdőívvel. A válaszadási arány 60%-os volt. felmérés két hónapig futott.

3. A shared service centerek hálózati működése

A nemzetközivé válás útját járó vállalatok fejlődésénél kétfajta megközelítést ismer a szakirodalom. Az első, amikor a stratégiát követi a szervezeti struktúra, a második pedig, amikor fordítva a struktúrát követi a stratégia. Ez utóbbi esetében a külföldön végzett tevékenységek megjelenése, növekedése és összetettebbé válása változásokat igényel a vállalat szervezeti felépítésben. Ezt két tényező határozza meg leginkább: a külföldről származó árbevétel aránya a vállalati teljes árbevételben és a külföldi képviselők/leányvállalatok által értékesített termékek sokfélesége (diverzitása). Ezek alapján a vállalatok létrehozhatnak általános célú nemzetközi divíziókat, területi divíziókat, termék divíziókat vagy ezek együttes kezelése történhet egy ún. globális mátrixban. Azaz a külpiazi tevékenység esetén már felmerülnek a vállalatcsoportokra jellemző irányítási kérdések is. Amikor a struktúra követi a stratégiát a két legfontosabb kérdés a globális integrációnak és a lokális adaptációnak való megfelelés. Ezen két szempont alapján a vállalatok különböző (szakirodalom szerint ún. generikus) stratégiákat követhetnek. (Czakó & Reszegi, 2010)

A nemzetközi vállalatok sikerének a kulcsa az egyensúlyozás a globális integráció és a lokális adaptáció között. A globális integráció az anyavállalat és a leányvállalatok tevékenysége feletti kontrollt és az egymáshoz való (ún. belső hálózati) igazodást jelenti, míg a lokális adaptáció elsősorban az ügyfelek, de az egyéb partnerszervezetekkel való együttműködést és a nekik való megfelelést jelenti. Az üzleti szolgáltató szektorban mű-

kődő belső szolgáltató vállalatok esetében a globális integráció mértéke kiemelten fontos, hiszen az egyes szereplők minden esetben más (legtöbbször földrajzilag eltérő lokáción és más időzónában lévő) szervezeti egységek felé nyújtanak szolgáltatásokat, de ezen felül gyakran az egyes szolgáltatási tevékenységek is fel vannak bontva részekre, azaz nem egy teljes szolgáltatást nyújtanak, csak annak egy részét, így a végeredményhez több szolgáltató szervezet együttműködésére van szükség. Attól függően, hogy a nyújtott szolgáltatások esetében szükséges-e a lokális adaptáció a vállalatoknak, globális vagy transznacionális stratégiát kell követniük.

Ahogy korábban bemutatásra került a külpiazi kapcsolatok menedzselése valamilyen hálózati típusú szerveződést eredményez. Pecze (2002) megkülönböztet egymástól belső és külső hálózatot. A vállalatcsoportok esetében belső hálózat alatt az anyavállalat kizárólagos vagy többségi tulajdonában lévő, egymással is kapcsolatban álló vállalatok csoportját értjük. A shared service modellt alkalmazó vállalatok belső hálózattal rendelkeznek, hiszen ezek a szolgáltató központok az anyavállalat döntései alapján végzik a szervezeti egységek számára a szolgáltatásnyújtást, olykor egymás felé szolgáltatnak. A külső hálózat esetén a hálózat tagjait szerződéses és nem tulajdonosi megoldások kapcsolják egymáshoz, azaz az anyavállalatnak és a leányvállalatainak más típusú intézményekkel fennálló kapcsolata tartozik ide. A shared service centerek szintén részt vehetnek külső hálózatokban, hiszen a shared service centerek érettségének egy magasabb szintjén a szolgáltató központ már kifeje, más vállalatok számára is szolgáltathat, azaz szerződéses kapcsolata lehet külső, piaci szereplőkkel. A kutatások azt igazolták, hogy ezek a partnerek jórészt nem függetlenek, az anyavállalat partneri körében korábban is ott voltak. (Marciniak, 2014)

Az osztott szolgáltatásokkal rendelkező nemzetközi vállalatok központi szereplője, ahogy az korábban is bemutatásra került az anyavállalat. A fejlődés kezdeti állomásán, az anyavállalat közvetben koordinálja, kontrollálja a leányvállalatként hozzá tartozó szolgáltató központ operatív működését. Később az egy szolgáltató központból nyújtott szolgáltatások differenciálódása és az anyavállalathoz tartozó belső szolgáltató központok számának növekedése révén egy belső hálózati hierarchia alakul ki a különböző földrajzi lokációkon lévő központok között. Ebben az anyavállalat és a szolgáltató leányvállalatok közé kiépül egy menedzsment koordinációs réteg, ami a gyakorlatban egy regionális szerepkör kapó szolgáltató központ. Ez a központ kontrollálja és hangolja össze a hálózati szereplők operatív működését. Ez a modell harmadik érettségi állapota, a szolgáltatás-orientált vállalat. Ez az a szint, amikor a hálózati működés kiteljesedik a vállalati háttértevékenységek menedzselésében. A negyedik érettségi állapot ennek a konszolidációjaként értelmezhető, amikor a hálózatban lévő szereplők egy része szervezeti racionalizálás révén értékesítésre kerül és a belső hálózat kiegészül külső hálózati koordinációval is. Természetesen oda-vissza mozgások lehetségesek ezen állapotok között a piaci helyzet, méret- és választékgazdaságosság szempontjai alapján. Azaz nem csupán a hálózati tagok értékesítése, de újak beemelése (insourcing) is megjelenik a gyakorlatban.

4. A kutatás eredményei

Az osztott szolgáltató központtal rendelkező vállalati hálózatokban érdemes volt vizsgálni, hogy az egyes szolgáltató központoknak milyen mozgástere van az egyes működési szempontokat illetően. A szakirodalom a hálózati működés esetében három szempontot különböztet meg. Az első a meglévő kapcsolatokon belüli döntések, azaz egy vállalat ese-

tében a jelenlegi működésének és fejlődésének alapját saját kapcsolatai adják. Ezek a kapcsolatok azonban korlátozzák is ezt a fejlődést. Ezek a kapcsolatok adottságok, amelyek fenntartása költségekkel jár, amelyek miatt konfrontálódni és alkalmazkodni kell. A második ilyen működési szempont a hálózati pozícióról való döntés. Egyrészt a vállalat is meghatározza a kapcsolatait, de a kapcsolatai is meghatározzák a vállalatot. Ez a pozíció a vállalat múltbeli interakciói révén jött létre, amelyet a vállalat elfogadhat és konszolidálhatja a pozícióját, vagy törekedhet a pozíciójának megváltoztatására, új kapcsolatok kialakítására. A harmadik ilyen szempontja a hálózati működésnek azok a döntések, hogyan működjön a vállalat a hálózatban. A vállalatok ugyanis megpróbálják irányítani a hálózatot és ebből előnyökre szert tenni, de az irányításnak korlátai vannak, amelyek romboló hatásúak lehetnek. A hálózatok szereplői függnek mások erőforrásaitól és képességeitől, de függnek mások kezdeményezéseitől a változások és fejlesztések generálásában is. A hálózat szereplőinek időnként dönteniük kell arról, hogy mikor próbálják másokra kényszeríteni a döntéseiket, és mikor fogadják el mások akaratát. (Hakansson, 2010)

A „make-or-buy” típusú döntések esetében kérdéses, hogy ezek milyen szervezeti szinten születnek meg. Ez függ a szervezeti egységek, divíziók önállóságának mértékétől illetve attól is, hogy az adott szolgáltatást hány másik szervezeti egység veszi igénybe.

A kutatási eredmények azt mutatták, hogy a vizsgált szolgáltató központok hálózatosodtak, hiszen a központok 45,2%-a vásárol szolgáltatásokat más, anyavállalaton belül működő szolgáltató központtól vagy külső szolgáltató szervezettől. Azt, hogy kitől vásárolhatnak szolgáltatást, centralizáltan kezelik az anyavállalatok, 44%-uknak a globális központban, 12%-uknak a regionális központban és újabb 44%-uk számára a divízió vezetésnél van ennek a döntésnek a lehetősége.

A korábbi kutatások alapján körvonalazódott, hogy a szolgáltatások típusára, árazására vonatkozó döntéseket nem a szolgáltató központok vezetői hozzák meg. Elsősorban azért, mert nincs ilyen jogkörük. (Marciniak, 2014)

Általánosságban elmondható, hogy ha a vállalat egészére kiterjedő szolgáltatásról van szó, akkor racionálisan megindokolható, hogy a vállalatok ezeket a döntéseket centralizáltan, központilag kezelik, ha ez egy szűkebb felhasználói kört érint, akkor elképzelhető, hogy ez a döntési jogosultság lejjebb kerül a szervezetben. Ugyanígy a forráselosztás és a külső piaci versenyben való részvétel is egy magasabb, cégközpont szintjén meghozott döntést jelent.

A kutatási eredmények megerősítettek abban, hogy a magyar osztott szolgáltató központoknak más divíziókhoz hasonlóan operatív kérdésekben van igazán mozgásterük, azonban a nagyobb, stratégiai kérdéseket már magasabb szinten hozzák meg. A vállalatok 51,2%-ánál a cégközpontban, 17,2%-ánál a regionális központban (spoke), 29,3%-ánál a divízióvezetésnél, ahova az érintett SSC is tartozik, dől el, hogy milyen szolgáltatások nyújthat egy központ. A szolgáltató központok mindösszesen 2,4%-ának van ebben döntési kompetenciája. Abban a kérdésben, hogy kinek szolgáltató (külső-belső ügyfél) még inkább centralizált a döntéshozatal.

Ez a döntési centralizáció alátámasztja azt az eredményt, hogy a kutatásom szerint a vállalatok 72,1%-ánál az anyavállalat szervezeti egységei az adott szolgáltatásokat nem vehetik meg mástól, 16,3%-uknál van verseny az anyaszervezethez tartozó szolgáltató központok között, míg 11,6%-uknál külső piaci szolgáltatótól is vásárolhatnak.

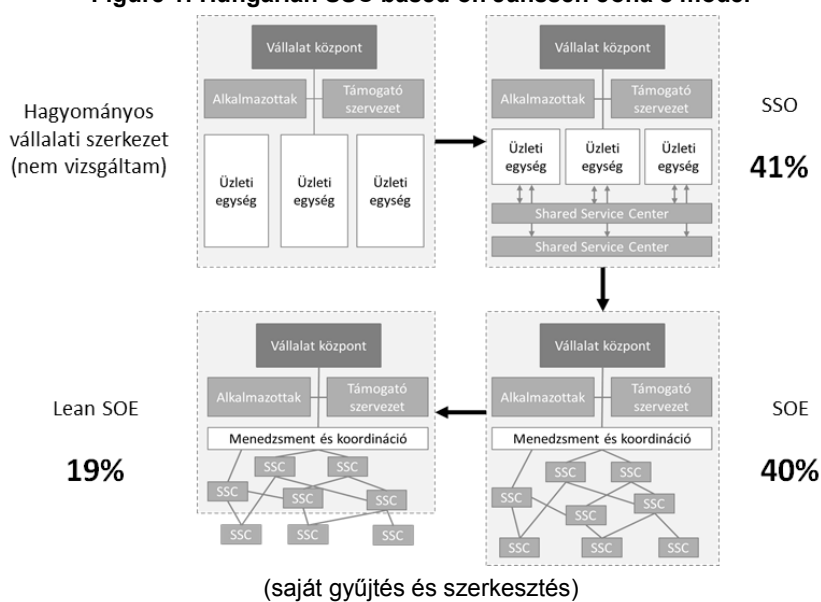
Ma a nemzetközi vállalatok esetében a működés helyszínéről már egyre inkább portfólióban kell gondolkodni az elkülönült, „vállalati lábnyomszerű” gondolkodás helyett. Amíg ez utóbbi inkább a szolgáltatást nyújtó helyszínek gyűjteményét jelenti, mindegyik saját skáláhozadékkal, captive és egyéb szolgáltatásnyújtási modellek mixével, addig a

portfólió-gondolkodás az előzőt meghaladóan kiterjed arra, hogy a helyszínek (Ramesh, 2011):

- hogyan támogatják a jelenlegi és jövőbeli igényeket (a szolgáltatások skáláját, kiterjedését, a captive és outsourcing keverékét);
- hogyan egyensúlyoz a vállalat a költségek és kockázatok között (folyamatos költségelőny biztosítása és a koncentrációs kockázatok csökkentése miatt);
- hogyan tervezi és menedzseli a beruházásait a vállalat.

A szakirodalom viszonylag keveset foglalkozik a shared service modellt alkalmazó vállalatok hálózatosodásával. Ritka kivétel Janssen és Joha (2008) elmélete, akik szolgáltatás-orientált szervezetekben (Service-Oriented Enterprise, SOE) gondolkodva úgy látták, hogy az SSC-k létrejötte sok vállalat esetében csupán a korábban szervezeti bővülések és átalakulások miatt túlburjánzott, duplikált tevékenységeket tartalmazó nagyvállalati konszolidáció egyik megoldási eszköze. A szervezetek fejlődése azonban nem áll meg ezen az SSC-k létrehozásának szintjén. A modellt a szerzőpáros a gyakorlatban működő vállalatokon végzett kutatási eredményeik alapján állították fel. Négy szintet különböztettek meg. Az első a hagyományos vállalat: ezen a szinten funkcionális szervezeti egységekből álló hagyományosan hierarchikus a szervezet felépítése. A második a Shared Service szervezet (SSO): itt számos szolgáltatási funkciót újrastrukturálnak és egy vagy több SSC-be szerveznek. Ez a hagyományos funkcionális szervezet és az SSC-k kombinálását jelenti. A harmadik a szolgáltatás-orientált vállalat (SOE): elkülönült menedzsment és koordinációs szint jelenik meg a szervezetben és az egész szervezet az SSC-k köré szerveződik, nincs többé hagyományos funkcionális felépítés. Végül a negyedik a karcsúsított SOE: a modell utolsó állomása, amikor a szervezeti teljesítménynek megfelelően a vállalat egyes SSC-ket kiszervez vagy felvásárlással akár behoz a szervezetbe. A kutatás során Janssen-Joha modell alapján feltérképezésre került a magyar szolgáltató központok hálózatosodása, az arányokat a következő ábra mutatja.

1. ábra: Magyar SSC-k Janssen-Joha modellje alapján
Figure 1: Hungarian SSC based on Janssen-Joha's model



A hub-and-spoke működési modell szakít a korábbi iparági gyakorlattal, miszerint a támogató szolgáltatásokat mindig az ügyfelekhez legközelebb kell elhelyezni. Ez utóbbi azonban sokszor magasabb költségekhez, a tehetséges munkaerőbázis lekorlátozásához és később feleslegessé váló beruházásokhoz vezethet. Pár évtizeddel ezelőtt az első shared service modellt alkalmazó vállalatok (pl. HP, American Express) még úgy alakították ki globális szinten a szolgáltató központjaikat, hogy azok között nem volt semmi egyéb különbség mint az, hogy melyik földrajzi régió ügyfeleinek szolgálatnak. Ez az elmúlt évtizedek alatt nyilvánvalóan túlhaladottá vált a telekommunikációs valamint vállalatirányítási rendszerek fejlődésével és a harmonizálódó nemzetközi gazdasági és jogi szabályozások következtében. A hub-and-spoke modell ezzel szemben nem a támogató folyamatok egészének áthelyezéséről szól, hanem azok részekre bontásáról, a részek elemzéséről annak eldöntéséhez, hogy melyiket milyen mértékben lehet standardizálni, majd az egyes folyamatrészeknek a lehető legmegfelelőbb működési helyszínre való elhelyezéséről. Az így létrejövő modell három szinten működik (Cecil, 2012):

- az alacsony költségű helyszínen működő központ(ok) (hub-ok) a szabály-alapú tranzakciós tevékenységeket (pl. számlakezelés) végzi(k);
- a néhány nearshore helyszínen működő központ azokat a standard, de nem tranzakciós tevékenységeket (pl. regionális nyelvű call center), amelyek regionális jelenlétet igényelnek (lehet spoke);
- valamint egynéhány onshore helyszínű központ az egyedi, nem-standard, lokális igényű feladatok elvégzésére (leginkább spoke).

A három szint aránya vállalatonként eltérő lehet, de az első szint tevékenységi volume-ne abszolút domináns. Több vállalat például olyan szolgáltatásnyújtási modellt alakított ki, amelyben a helyszínek között a „80-15-5” hüvelykujj-szabály működik. Ez a Pareto-elvből származik és lényege, hogy a tevékenységek és folyamatok 80%-át globálisan, 15%-át regionálisan, 5%-át pedig lokálisan alakítják ki. (Cecil, 2012)

A hub-and-spoke modell multi-sourcing környezetben alkalmazandó, ahol a központi szereplő a „hub”, amely az egyszerűbb ügyfél-kapcsolattartásban vesz részt, míg a kiterjesztett szerepben lévő központok az ún. „spoke”-ok, amelyek differenciált helyszíneken keresztül nyújtják a szolgáltatásaikat. A hub-oknak általában bizonyos menedzsment teendők is vannak, mint például szolgáltatási képzés és fejlesztés, ügyfél-menedzsment, jogszabályi megfelelés biztosítása, szolgáltatásnyújtási standardok egységesítése és az emberi erőforrás menedzsment. A spoke-okat viszont inkább csak mint helyszíni szolgáltatásnyújtási központokat használnak, amelyek kapacitása az üzleti szükségletek szerint bővíthető vagy építhető le. A spoke-ok működési felelőssége közé tartoznak a következők: a projekt-menedzsment, a hub támogatása a jogi és adózási megfelelés érdekében, a teljesítményelvárásoknak való megfelelés, a szolgáltató vagy kompetencia központok kiterjesztése és a munkaerő-felvétel. Néhány vállalat által alkalmazott nearshore spoke-ok, az üzletfejlesztés helyszínéül szolgálnak. (Parakala, et al., 2012)

Amíg korábban a rightshoring tevékenységet az jellemezte, hogy az USA-ból vagy Nyugat-Európából átköltöztették az érintett szolgáltatásokat Távol-Keletre, leginkább Indiába, addig az elmúlt évtized jelentős változásokat hozott. Ahogy a globális vállalatok megnöttek és a szolgáltatók is kiszélesítették a portfóliójukat és növelték a kapacitásaikat. A vállalatok multi-lokációs stratégiákat dolgoztak ki és ma a globális vállalatok a különböző szolgáltatásokat, a világ különböző helyszínéről nyújtják az ügyfelek számára.

A kutatás megerősítette, hogy azon válaszadó vállalatok 59%-a, ahol a vállalaton belül több szolgáltató központ is működik, alkalmazza a hub-and-spoke megoldást, azaz föld-

rajzilag van közöttük munkamegosztás és ebben a nemzetközi együttműködésben több esetben is Magyarország az elosztó központ. Ez a földrajzi együttműködés nem csupán távoli, más országban vagy akár földrészen jelenlévő anyavállalattal vagy egyéb belső szolgáltató központokkal való kapcsolatot igazolta, hanem azt is, hogy ugyanabban a nearshoring típusú földrajzi régióban az anyavállalatok több, egymással együttműködős, időnként kompetitív, időnként komplementer szolgáltató központot hoznak létre.

Érdekes kérdés, hogy egy nagyjából azonos adottságú régióban, mint a Kelet-Közép-Európa miért hoznak létre az anyavállalatok több országban is szolgáltató központokat. A kutatás megerősítette, hogy ezen központoknak csak egy része azonos, vagy hasonló profilú, és ahol ez fennáll ott elsősorban a központok rugalmasságának növelése volt a cél ezen központok közötti hálózat létrehozásával. A különböző országok ugyanis különböző mennyiségű és minőségű humán erőforrással rendelkeznek, a több helyszínen való működés pedig csökkenti a humán erőforrás korláttal kapcsolatos kockázatokat.

A shared service modell centralizációtól való megkülönböztető jellemzője a piaci-alapú működés beemelése a hálózat szereplőinek kapcsolatrendszerébe. Ennek a piaci-alapú működésnek alapeleme a versenyhelyzet beépítése a központok mindennapjaiba. Egy SSC hatékony működése csak úgy valósulhat meg, ha folyamatos az összemérés központnak más szolgáltató szervezetekkel.

Általánosságban kijelenthetjük, hogy a szolgáltatók különböző irányú (belső-külső, belső-belső) versenyeztetése hozzájárulhat a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának javulásához, azonban az is igaz, hogy a verseny miatt a szolgáltató szervezet megszűnésének, leépítésének fenyegetettsége komoly szervezeti ellenállást válthat ki, amelyet kezelni kell.

Ezek a teljesítménybeli mozgások alapvetően meghatározzák az osztott szolgáltatási modellel rendelkező vállalatok hálózati felépítését. Mivel a központok feladata a hatékonyságjavítás egy-egy belső szolgáltatási területen, ezért ennek sikere mentén formálódik a hálózat kiterjedtsége és belső hierarchiája.

5. Összefoglalás és következtetések

A kutatás igazolta, hogy a magyarországi osztott szolgáltatási piacon működő vállalati szereplők többsége az anyavállalat és a leányvállalat kapcsolaton túlmutató hálózatban vesz részt. Ezekben a hálózatokban az érintett szolgáltató központoknak jól definiálható szerepköre van, amely szerepkör több vállalat esetben nem csupán specializált feladatok végrehajtását teszi lehetővé, hanem regionális elosztó szereppel is jár.

A kutatás igazolta, hogy a globálisan terjedő hub-and-spoke modell a magyar osztott szolgáltatási piacon is megjelent és a jövőben a szolgáltató központok szolgáltatási portfólióját és operatív működését is meghatározza. Fontos lenne, ha minél több vállalat kerülne elosztó, koordináló pozícióba a jövőben, ezzel a magyar osztott szolgáltatási piac stabilizálná a helyzetét a régióban.

A hálózati együttműködésben viszonylag kis mozgásterük van a vállalati szolgáltató központoknak, általában csak operatív döntéshozatali kérdéseket érintően van beleszólásuk a működésbe. Ez a szolgáltatási portfólió cserélődésével, magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások megjelenésével változhat.

Az osztott szolgáltatási modellt alkalmazó vállalati hálókból viszonylag alacsony mértékű a verseny, azaz a szolgáltató központoknak nem kell versengeniük egymással az erőforrások feletti pozícióért.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cecil, R. (2012): The World's Next Top Model?, New York: Shared Services & Outsourcing Network, Letöltés: 2013. 03. 21., Forrás: <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/the-world-s-next-top-model/#.UVIKbVc6qkQ>.
- Czakó, E. & Reszegi, L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó.
- Gelei, A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. Vezetéstudomány, XXXX.(1.), pp. 16–33.
- Hakansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.
- Janssen, M. & Joha, A. (2008): Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise. Strategic Outsourcing – An International Journal, 1(1), pp. 35–49.
- Marciniak, R. (2014): Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezet értékelése. Miskolc: Miskolci Egyetem, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola, PhD értekezés.
- Oshri, I. (2011): Offshoring Strategies – Evolving captive center models. London: The MIT Press.
- Parakala, K., Udhas, P., Jain, R. & Chillara, A. (2012): Hub and Spoke operating model – A new business paradigm for the Indian IT-BPO Industry, India: KPMG.
- Pecze, K. (2002): A vállalati hálók elméleti vonatkozásai, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ramesh, A. (2011): Getting the most out of your global sourcing investment, London, Letöltés: 2012. 01. 12., Forrás: <http://globaldeliveryreport.com/commentary-getting-the-most-out-of-your-global-sourcing-investment/>: Everest Group.
- Taylor, P. (2012): The Future of Rightshoring. Outsourcing Magazine, 28(Summer), pp. 94–97.

ABSTRACT

The challenges set by the persistent competitions and ever growing requirements in the global markets can only be managed by the application of effective logistics controlling systems. In my paper I introduce the subsidiary of a prestigious international company providing services in electronics. The logistics system of the subsidiary was implemented right when the organization was started, and it has continually been supervised, improved and updated with scrutiny ever since. When applied together with the logistics controlling system, the BSC model can enhance the accurate definition of the company objectives in compliance with the characteristics of the company, and can facilitate the definition, implementation and contingent correction of the strategies. The result of the company produced over the recent years undoubtedly prove both the flexibility and feasibility of the logistics controlling system and the Balanced Scorecard model, and the benefits of their professional utilization.

1. Bevezetés

A vállalatok együttműködésére jellemző az utóbbi évtizedekben, hogy egyre szorosabb kooperáció alakul ki a korábbi, tranzakció orientált együttműködési modellek helyett. A külső (és belső) környezet intenzív változása a mindennapi gazdasági élet szerves részét képezi. E két alapvető realitás arra kényszeríti a vállalatokat, hogy tevékenységük tervezését, megszervezését, kivitelezését minél pontosabban, gördülékenyebben, rugalmasabban végezzék. Olyan összefogó, komplex megoldásra van szükség, mely elősegíti a szervezetek, illetve tevékenységük egységként való kezelését.

A szervezetek több lábon állása, a diverzifikáció is abba az irányba tereli a vezetőket, hogy olyan módon szervezzék tevékenységüket, mellyel gördülékenyen jelentős pozitív eredményeket képesek elérni a költség-, és eredménygazdálkodás tekintetében. Ezen célok eléréséhez nyújt támaszt a logisztikai kontrolling rendszer, mely komplex szemléletmódjával, tervezési, terv-tény elemzési lehetőségeivel, a visszacsatolás, valamint a folyamatokba való beavatkozás biztosításával a sikeres gazdálkodás kulcsának tekinthető.

A logisztika összetettsége, a piaci sikerekhez (illetve sikertelenséghez) való nagyfokú hozzájárulása mind egyre fokozódó jelentőségét támasztják alá. A vállalati logisztika eredményessége, jellemzői magának a szervezetnek a jövőképét is előre vetítik. Ennek értelmében a vállalati logisztikára, és pozitív eredményeinek biztosítására, előmozdítására nagy hangsúlyt szükséges fektetni annak érdekében, hogy a vállalat sikere is realitás legyen.

A logisztikai teljesítmény fokozása tehát mindennapi feladata egy a piacon maradó, illetve előre lépni kívánó vállalat számára. A logisztikai teljesítmény azonban meglehetősen összetett mutató. Blumné és Körmendi (2012) úgy vélik, az időbeli teljesítésen túl magá-

ban hordozza a mennyiségi, minőségi, pénzügyi megfelelést is. Vevői szemszögből az időbeli teljesítés, rendelkezésre állás, mint logisztikai teljesítmény az elsődleges. Ennek következtében a vállalkozás szempontjából elsődleges cél, hogy a beszerzett termék (alapanyag, alkatrész, félkésztermék), szolgáltatás megfeleljen a vevő késztermékre vonatkozó elvárásainak, beleértve a legfontosabbat, az időben való rendelkezésre állást. A versenyszférában a piaci folyamatokra, változásokra való gyors reagálás, az idő egyre fontosabbá vált, jelentőségét ma már sikertényezőként értelmezhetjük. Ezt a felgyorsult világot kívánja kiszolgálni a logisztika, törekedve a költségek és a kiszolgálási idő minimalizálására, valamint a vevői megelégedettség és a kiszolgálási minőség maximalizálására (Kozma et al. 2015).

A logisztika magában foglal minden olyan tevékenységet, amivel egy hálózatban mozgásokat és tárolásokat alakítanak ki, irányítanak és szabályoznak. Az együttes működés a hálózatban tárgyak és információk áramlását indítja meg azzal a céllal, hogy a teret és az időt minél eredményesebben hidalják át (Pfohl 2010).

Ahhoz, hogy a logisztikai folyamatok sikeressé váljanak, több tényező összhangjára van szükség. Amennyiben a logisztikát szakszerűen alkalmazzuk, lehetségessé válik a szervezeteken belüli és szervezetek közötti kapcsolatok összehangolása, egységként való kezelése. Az összvállalati rendszer tevékenységének, eredményeinek visszacsatolásához kialakított eszköz a kontrolling rendszer, amelynek egyik alrendszere, mely a vállalati logisztikával foglalkozik a logisztikai kontrolling.

A kontrolling olyan információkezelő, tájékoztatásra, és ennek következtében ellenőrzésre alkalmas rendszer, mely rugalmassága miatt széles körben alkalmazható. Felhasználása eleinte a működésben eredményez pozitív változásokat, majd a működés hatékonyabbá tétele után tapasztalhatók a javuló pénzügyi eredmények. Célja és feladata a tájékoztatás, valamint a beavatkozás lehetőségének biztosítása, ennek következtében nagy felelősség hárul az alkalmazókra, akik a sikeres működtetés kulcsai (Méhesné, Hágen 2014). Sajátossága, hogy nincs olyan szervezeti típus (méretét, tevékenységi területét tekintve), ahol ne lehetne alkalmazni. Ennek megfelelően a kontrolling nem vállalati kategória, az intézmények bármelyikében alkalmazható az adott intézmény specifikumainak figyelembe vételével (Miskolczi et al. 2014).

A logisztikai folyamatok működtetéséhez, tervezéséhez, irányításához, szabályozásához, kontrollingjához különböző tudományterületek már meglévő eredményeinek integrálása és felhasználása szükséges (Illés, 2011). A logisztikai kontrolling segítségével a logisztika összes résztevékenységének figyelése, koordinálása lehetségessé válik, a logisztikai kontrolling által biztosított információszolgáltatás által. A logisztikai kontrolling a logisztikai tevékenységek irányításához nyújt segítséget tervezési, terv-tény elemzési és információszolgáltatási munkájával. Feladatát a helyi igények kielégítése mellett az összvállalkozási kontrollinggal szoros kapcsolatban – annak integráns részeként – kell végeznie (Maczó, Horváth 2001).

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása tehát egy olyan komplex szemléletű információs rendszer adaptálását, alkalmazását jelenti, mely lehetőséget biztosít a rendszerbe iktatott ellenőrzési pontjain keresztül a visszacsatolásra, vagyis a tájékoztatásra, és az ezt követő, esetleges beavatkozásra, szabályozásra, koordinációra a hatékony, gazdaságos, sikeres vállalati működés érdekében.

2. Az elektronikai vállalat bemutatása

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazását egy konkrét szervezetnél vizsgáltam. A vállalat Pest megyében helyezkedik el. Alaptevékenységét tekintve elektronikai szolgáltató tevékenységet folytat. A vállalkozást 1999-ben alapították, jelenleg 1500 főt foglalkoztat.

A szervezet egy nagy múltú elektronikai cég magyarországi leányvállalata, mely tevékenységének középpontjában komplett tervezési, mérnöki és gyártási szolgáltatások nyújtása áll a járműipari, számítástechnikai, ipari, infrastrukturális, egészségügyi, környezetvédelmi és mobil üzletágakat képviselő vevők számára. Az anyavállalat négy földrész számos országában levő telephelyén keresztül segíti a vevőket az elektronikus termékek tervezésében, összeállításában, szállításában és szervizelésében.

Adott leányvállalat is jelentős nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik, illetve Magyarországon belül is világszínvonalon végez gyártási, tervezési, szerviz és logisztikai tevékenységet. Szolgáltatási portfóliójába beletartozik a tervezés, gyártás, szállítmányozás, fémmegmunkálás, műanyagipar, logisztikai szolgáltatások, melyek a fejlett informatika alkalmazásának köszönhetően túlnyomó részt automatizáltak. Dinamikus növekedési stratégiájának köszönhetően Magyarországon a legnagyobb elektronikai gyártási szolgáltató.

A vállalkozás ellátási láncban elfoglalt helyét tekintve a gyártó vállalatok közé tartozik. Logisztikai kontrolling rendszerét a vállalat alapításával egy időben, 1999-ben vezették be, és azóta is sikeresen alkalmazzák.

A vállalat vizsgálatát esettanulmány módszerrel végeztem, melynek során adatokat gyűjtöttem és elemeztem, interjút készítettem és megfigyeléseket végeztem a szervezetnél.

3. A vállalkozás gazdálkodása és logisztikai kontrolling rendszere

A vállalat logisztikai kontrolling rendszere az alapítással egy időben került bevezetésre. Gyors bevezetésének, alkalmazásának magyarázatára szolgál a külföldi anyavállalat, mely már régóta logisztikai kontrolling rendszerrel dolgozott.

Általánosságban elmondható, hogy kontrolling rendszer elterjedésének felgyorsulását nemcsak a piacgazdaság által generált, új szervezetrányítási folyamatok, hanem a hazánkba betelepülő multinacionális cégek is eredményezték, melyek a magyarországi leányvállalatoknál is kötelezővé tették az általuk alkalmazott kontrolling rendszert, az egységes irányítás, átláthatóság kedvéért.

Adott vállalat logisztikai kontrolling rendszerére a folyamatos logisztikai teljesítmény- és költségszámítás, valamint az önálló logisztikai kontrolling funkció megjelenése jellemző. A rendszer elsődleges feladata a naprakész tájékoztatás, mely a folyamatos elemzésnek és nyomon követésnek köszönhetően megvalósul, így lehetőséget biztosítva a folyamatok esetleges szabályozására, alakítására. A szemlélete, illetve a beavatkozás lehetőségének biztosítása a legfontosabb ismérve a logisztikai kontrollingnak, mivel tájékoztatást a vezetői számvitel is adhat a felhasználóknak. A lehetőség szerinti korrekció, változtatás, minőségjavítás az, ami a logisztikai kontrollingot a vállalatirányítás nélkülözhetetlen elemévé tette. A logisztikai kontrollingot adott vállalkozás számos területen alkalmazza:

- szűk keresztmetszet meghatározása;
- funkcionális teljesítmények ismerete, értékelése;
- projektmenedzsment elő/utókalkuláció;
- funkcionális stratégiaalkotás.

A hatékony vállalkozási tevékenység alapvető kiindulópontja a gazdálkodás szűk keresztmetszeteinek meghatározása. Ennek ismerete, illetve ismeretének hiánya jelentősen befolyásolja a termelést, szolgáltatásnyújtást. A vállalkozás szűk keresztmetszetének figyelembevételével kell kialakítani azt a gazdálkodáspolitikát, mellyel a lehető legnagyobb sikereket éri el a vállalkozás; illetve a szűk keresztmetszet korrigálása is új lehetőségeket nyújt a vállalkozás tevékenysége számára.

A vállalkozások saját lehetőségeik és képességeik pontos ismerete nélkül nem folytathatnak sikeres gazdálkodást, hiszen nincsenek tudatában prioritásaikkal, illetve gyengeségeikkel. Állandósult külső környezetben lehetőség van bizonyos ideig a veszteségek nélküli gazdálkodásra, azonban egy hirtelen jött környezeti változás (nem beszélve az állandósult piaci versenyről) gyors reakciót, alkalmazkodást kíván a szereplőktől, melyet csakis a vállalati jellemzők pontos ismeretében lehet kivitelezni.

Az elő- és utókalkuláció a tervezésben, illetve a kiértékelésben nyújt nagy segítséget a vállalatok számára. A logisztikai kontrolling alapvető funkciói közé tartozik a tervezés, terv-tény elemzés, ellenőrzés, összevetés, melyek mindegyike a lehető legzavartalanabb gazdálkodást hivatott biztosítani.

A funkcionális stratégiaalkotás alkalmával rögzíti a vállalat, hogy adott funkció területén (K+F, termelés, értékesítés, stb.) milyen célokat, milyen módszerek alkalmazásával kell elérni. Mivel a logisztikai kontrolling rendszer naprakész, aktuális adatokat szolgáltat, így adott funkcionális terület ismerete lehetővé teszi reális célok kialakítását, és azok elérését.

A logisztikai kontrolling alkalmazása hozzásegíti a vállalkozásokat a pozitív gazdasági eredmények eléréséhez. Adott vállalat esetében a logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása számos pozitívumot indukált:

- Bevételek növekedése,
- Készletszint-csökkenés,
- Egységnyi kibocsátott termékre számított logisztikai költségek csökkenése,
- Hatékonyság növekedése,
- Beszállítók változtatása eredményességüktől függően,
- Beszállítók pontosabb ellenőrzése.

A logisztikai kontrolling rendszer alkalmazása már a vállalat alapításával egy időben megkezdődött, azonban a felhasználás, valamint az informatikai háttér fejlődésének következtében a folyamatos alkalmazás mellett is tapasztalhatóak voltak a pozitív gazdasági, gazdálkodási változások. Az elmúlt 3 évben tapasztalt, fent említett eredmények részletesebb ismertetése lehetőséget biztosít arra, hogy gyakorlati tapasztalattal támasszuk alá, bizonyítsuk a logisztikai kontrolling gyakorlati vállalatirányítási folyamatokban betöltött nélkülözhetetlen szerepét.

A bevételek emelkedésének mértéke 9,3, mely a 9,8%-os készletszint csökkenéssel, valamint a szintén 10,1% mértékű egységnyi kibocsátott termékre vetített logisztikai költségcsökkenéssel jelentős eredménynek számít.

A hatékonyságot összetettsége miatt meglehetősen nehéz egy számmal jellemezni, azonban általános fogalmából kiindulva, vagyis abból, hogy valamely eredménykategória, és ráfordítás kategória egymáshoz való viszonyának kifejezésére szolgál, illetve a fent említett eredményekből a hatékonyság növekedésére asszociálhatunk. Ezen mutató mértékének meghatározásához azonban alapos háttérszámítások szükségesek.

A logisztikai kontrolling rendszert egy elektromos információs raktárnak is felfoghatjuk, ahol az adatok tárolása rendszerezett formában történik, visszakereshetőségük pedig

biztosított. Ennek következtében az adott vállalkozással munkakapcsolatba kerülő beszállítók adatai, jellemzői, valamint a munkakapcsolat alatt tapasztaltak is rögzítésre kerülnek a rendszerben. A visszakereshetőségnek, információszolgáltatásnak köszönhetően tájékoztatás kérhető a beszállítókról, munkájukról, és amennyiben a tapasztalatok nem bizonyultak megfelelőnek, úgy a kapcsolat módosítható, illetve megszüntethető; így biztosítva lehetőséget egy másik, esetleg eredményesebb beszállítói kapcsolat kialakításának.

A fentiek figyelembevételével elmondható, hogy a logisztikai kontrolling nagyban hozzájárul a gazdálkodás sikerességéhez, fellendítéséhez, de természetesen nem szabad elfeledkezni arról, hogy mint minden informatikai rendszert, úgy a logisztikai kontrolling rendszert is emberek irányítják, vagyis annak sikeres működéséhez nélkülözhetetlen a magasán képzett, hozzáértő felhasználók megléte, alkalmazása, érdekeltsége.

A logisztikai teljesítmény, amint azt már az előzőekben említettem, meglehetősen összetett fogalom, vagyis az időbeli teljesítés, a mennyiségi, minőségi, valamint pénzügyi megfelelés is jelentős építőköve. Azonban vevői szemszögből az időbeli teljesítés, rendelkezésre állás, mint logisztikai teljesítmény az elsődleges. Ennek következtében a vállalkozás szempontjából elsődleges cél, hogy a beszerzett termék, szolgáltatás megfeleljen a vevő elvárásainak, beleértve a legfontosabbat, az időben való rendelkezésre állást. Ebben a tekintetben adott vállalkozás kétféle minőségi mutatót (KPI mutató) alkalmaz gyakorlatában:

- időbeni rendelkezésre állás,
- hibás teljesítések aránya.

Az időben való rendelkezésre állás, valamint a hibás teljesítések aránya is a vevőkkel szembeni megfelelés minőségét hivatott bemutatni. A vállalkozások gazdálkodását befolyásoló tényezők közül talán a legfontosabb a vevőkkel való megfelelő kapcsolat. Abban az esetben, ha a vállalkozás minden egyéb kritériumnak megfelel, de vevőivel való kapcsolata nem ideális, úgy gazdálkodása is bizonytalan irányba mozdulhat el. A vevőkkel való kapcsolat nagy jelentőséggel bír a vállalkozások életében. Amennyiben a vállalkozás „elveszíti vevőit”, úgy hamarosan maga is bizonytalan gazdasági helyzetbe kerül. Ennek következtében nagyon fontos a jól kiépített, és megfelelően ápoltságú vevői kör és kapcsolatok.

Adott vállalkozás az időbeni rendelkezésre állás esetében olyan KPI mutatókat alkalmaz, melyek mindegyike az elkerülendő hibákat, vagy esetlegesen a javítandó problémákat foglalja magába.

1. táblázat: KPI mutatók
Table 1: KPI indices

Reason	Ok
Wrong address	Hibás cím
Unsendable	El nem küldhető
Request for change	Változás iránti kérelem
Wrong EDI data	Hibás EDI adatok
Customs delay	Vámkésedelem
Weather, strikes, accidents, third party	Időjárás, sztrájkok, balesetek, harmadik fél
Shipment refused	Visszautasított szállítás
Consignee not present	Nem jelenlevő címzett
Transit failures	Kézbesítési hibák
Misrouted	Félreirányított
Missing consignments	Hiányzó küldemények
Securities delays	Biztonsági késések
Other failures	Egyéb hibák

(Vállalati dokumentum alapján saját szerkesztés, 2016)

Adott esetben a hibás teljesítések aránya az összes teljesítésből ~5%, amely a vállalkozás tevékenységét figyelembe véve nem mondható jelentősnek. Ennek ellenére a cél a 3% alatti hibaszint elérése a jobb minőségű vevőkiszolgálás érdekében.

A vállalkozás gazdaságossági mutatók kalkulálásával is foglalkozik, ezzel is biztosítva a szervezeti tevékenységre jellemző aktuális információkat. Ebben az esetben a logisztikai költségek vizsgálatára helyezi a hangsúlyt:

- logisztikai egységek költsége,
- logisztikai egységek fajlagos költsége.

A logisztikai egységek költségeinek tekintetében vizsgálja:

- kiszállítási-,
- beszállítási-,
- rakodási-,
- tárolási-,
- rendelési költséget,
- téves feladás többlet költségét, valamint kimutatást készít róluk.

A logisztikai egységek fajlagos költsége esetében:

- egységgrakomány-,
- csomagos szállítás-,
- légi szállítások,
- közutas szállítások,
- tengeri szállítások költségeit elemzi, és kimutatásokat állít össze.

A vállalkozás esetében a logisztikára fordított költségek az éves költségek több mint 5%-át teszik ki. A vállalkozás éves költségvetésének nagy volumenéből kiindulva ez figyelemre méltó, így foglalkozni kell ezen költségek alakulásával. Mivel a logisztika nagy jelentőséggel bír a vállalkozás tevékenységében, így nélkülözhetetlen annak folyamatos figyelése, nyomon követése, szabályozása. Csak abban az esetben van lehetőség a költségek megfűkezésére, illetve csökkentésére, ha ismerjük részleteit, felmerülésük okait.

A vállalkozás a logisztikai kontrolling rendszer mellett a Balanced Scorecard modellt is alkalmazza gyakorlatában, ezzel is biztosítva a minél stabilabb tervezést, gazdálkodást, célélérést.

A Balanced Scorecard egy kulcsfontosságú irányítási és vezetési rendszer, az alapvető vezetési folyamatok (egyéni és csapatszintű célok kitűzése, javadalmazás, erőforrás-allokáció, kerettervezés, valamint stratégiai visszacsatolás és tanulás) központi rendező kerete. A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószám rendszer, hanem egy mérésközpontú stratégiai menedzsmentrendszer, amely segítségével megvalósíthatóvá és nyomon követhetővé válik a stratégia megvalósítása, illetve megvalósulása (Szörös 2008 in Borsavölgyi 2014).

A BSC egyik nagy előnye, hogy a szervezetek az elfogadott stratégia irányába tudnak elmozdulni. Ehhez a BSC egy olyan rugalmas keretet biztosít, amit a vezetés mindig a megfelelő módon tud testre szabni, így a vállalat vezetése és a végrehajtási szinteken dolgozók között esetlegesen fennálló „információs szakadék” áthidalhatóvá válik- mindenki számára ismertek lesznek a követendő irányok és az elérendő célok (Bitó, Czerny 2010).

A vállalkozások sikeres gazdálkodásának egyik sarkalatos pontja a pénzügyi stabilitás, melynek vizsgálatát nemcsak a logisztikai kontrolling rendszerrel van lehetőség elemezni, hanem a BSC modell különböző nézőpontjainak alkalmazásával is.

A Balanced Scorecard modell, valamint a logisztikai kontrolling rendszer együttes alkalmazása biztosítja jelen esetben, hogy adott vállalkozás, nem csak sikeresen működik, hanem dinamikusan fejlődik is.

4. Következtetések, javaslatok

A tanulmányban bemutatott vállalkozás sikerének záloga a lehetőségeik és korlátaik pontos ismeretében meghatározott, elérni kívánt célrendszer. Az aktuális ismérvek elérését az alkalmazott logisztikai kontrolling rendszer teszi lehetővé, mely egyben biztosítja is a folyamatokba való beavatkozást, korrekciót esetleges hiba esetén. A célmeghatározást a BSC modell felhasználása (is) segíti, mely a logisztikai kontrollinggal együtt komplex rendszert alkot.

A logisztikai kontrolling rendszer elsődleges feladata a naprakész tájékoztatás, mely a folyamatos elemzésnek és nyomon követésnek köszönhetően valósul meg, így biztosítva a folyamatok esetleges szabályozását, alakítását.

A logisztikai kontrollingot adott vállalkozás számos területen alkalmazza, a szűk keresztmetszet meghatározása, a funkcionális teljesítmények megismerése, értékelése, projektmenedzsment elő/utókalkuláció, valamint a funkcionális stratégiaalkotás mind hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet stabil, jól működő gazdálkodást, valamint biztos jövőképet alakítson ki.

Az „információs raktárként” is működő logisztikai kontrolling rendszer lehetőséget biztosít a vállalattal kapcsolatba kerülő partnerszervezetekről gyűjtött, megtapasztalt ismeretek tárolására, visszakeresésére; így a kapcsolatok felülvizsgálatára, esetleges megszüntetésére is. A nem megfelelő partnerkapcsolatok nem kívánt irányba vihetik a vállalkozás tevékenységét, így ezek nyomon követése és felülvizsgálata nélkülözhetetlen a sikeres gazdálkodás érdekében.

A vállalkozások vevőkkel való eredményes kapcsolata, megfelelő kezelése szintén elengedhetetlen a vállalati siker eléréséhez. A vevők egyik legfontosabb elvárása a termék megfelelő időben való rendelkezésre állása. Amennyiben a szervezet vevőkkel való kapcsolata megromlik, úgy a gazdálkodása is bizonytalan irányba mozdulhat, ennek elkerülése érdekében nélkülözhetetlen a vevőkapcsolatok nyomon követése és ápolása.

A vállalkozás a logisztikai kontrolling rendszer mellett BSC modellt is alkalmaz, ezzel még biztosabb alapokra helyezve a célorientált vállalati stratégia kialakítását és elérését.

A rendszer alkalmazása, folyamatos fejlesztése következtében elért pozitív eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy a szakszerű vállalatvezetés nem nélkülözheti olyan rendszer alkalmazását, mely nemcsak információt szolgáltat, de aktualitásával, rugalmas alakíthatóságával időben állít rendelkezésre megfelelő információt; valamint ezen ismeretek alapján és segítségével az elérni kívánt célrendszer is pontosan meghatározható, alakítható.

A logisztikai kontrolling rendszer vállalati ismérvekhez alakítható jellege, valamint alkalmazásának gyakorlatban is realizált pozitív eredményei ismételten megerősíti a vállalati gyakorlatban való, hozzáértő felhasználásának szükségszerűségét.

5. Összefoglalás

A logisztikai teljesítmény, a folyamatosan változó (nemzetközi) piac, a piaci verseny, a vevőkért, illetve vevői elégedettségért folytatott küzdelem egyre inkább a logisztikai kontrolling alkalmazásának irányába tereli a szervezeteket.

A sikeres működés záloga a logisztikai kontrolling rendszer, mely hozzáértő felhasználók segítségével teremti meg a lehetőséget a sikeres, gazdaságos, dinamikus gazdálkodásra. A rendszer előnye, hogy bárhol adaptálható, felhasználásának csak a vezetők hozzáállása szabhat határt. Alkalmazásának sikere nem vitatható, azonban eredményes alkalmazásának feltétele a vezetőség rendszerhez való pozitív hozzáállása, valamint az alkalmazók hozzáértése.

A logisztikai kontrolling rendszer, valamint a Balanced Scorecard modell együttes alkalmazása bizonyítottan tovább fokozza a gazdálkodás sikerességét, valamint elősegíti a stratégiai tervezést és célélérést: a bevételek 9,3%-os emelkedése, a készletszint 9,8%-os csökkenése, valamint az egységnyi kibocsátott termékre vetített logisztikai költségek 10,1%-os csökkenése egyértelműen a pozitív alkalmazási eredményt támasztják alá.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bitó János–Czerny József (2010): A Balanced Scorecard alkalmazása egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási funkciójában, Magyar Minőség, XIX: évfolyam, 4. szám, pp. 16–28., http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2010-/2010_04MM.pdf, Adatok letöltve: 2016. január
- Blumné Bán Erika–Körmendi Lajos (2012): A logisztikai controlling aspektusai feldolgozóipari vállalkozásokban, A CONTROLLER, VIII. évfolyam, 2012/2., pp. 19–24., ISSN 1785-7686
- Borsavölgyi Tamás (2014): Balanced Scorecard alkalmazása a magyarországi kis és középvállalkozási szektorban a Kartonpack Nyrt-n keresztül bemutatva, Debreceni Műszaki Közlemények, 2014/1, pp. 84–94., HU ISSN 2060-6869
- Illés Béla (2011): Logisztika a tudományban és a gazdaságban, Miskolci Egyetem, Multidiszciplináris tudományok, I. kötet 1. szám, pp. 11–20.
- Kozma Tamás– Gyenge Balázs–Tóth R. (2015): Ellátási lánc controlling, CONTROLLER INFO, III. évfolyam 3. szám, pp. 15–23. ISSN 2063-9309
- Maczó Kálmán–Horváth Elekné (2001): Controlling a gyakorlatban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., 979 p.
- Méhesné Berek Szilvia–Hágen István Zsombor (2014): A vállalati controlling alkalmazásának jelentősége, CONTROLLER INFO, II. évfolyam, 1. szám, 2014. I. negyedév, pp. 33–35., ISSN 2063- 9309
- Miskolczi Tibor–Tóth Antal–Zéman Zoltán (2014): Napjaink hazai controlling helyzete és annak felsőoktatási vetületei, CONTROLLER INFO, II. évfolyam 1. szám, pp. 9–15., ISSN 2063-9309
- Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
- Szörös Krisztina (2008): Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata, Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudományok Napja.

AZ ÚJ KÖZGAZDASÁGI ÉS PÉNZÜGYI SZEMLELET TÉRNYERÉSE A KÖZSZOLGÁLAT TERÜLETÉN

EXPANSION OF NEW ECONOMIC AND FINANCIAL ATTITUDES IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT

NOVOSZÁTH PÉTER egyetemi docens
Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest

ABSTRACT

My presentation aims to raise awareness of the turnaround which took place in the Hungarian public opinion in order to participate in social and financial crisis evasion and gained ground in the state institutions and social relations in recent years. First of all, I wish to take shortly stock global challenges and domestic delays which forced the current government to start a series of radical changes in the public sector. Then I present major essence of new answers (road from New Public Management to Public Value Creation, Good Governance concept, good government report, Lean governance) which is radically altering way of thinking in Public Management in Hungary. After that I will summarize success, the results achieved so far. Finally, I wish the remaining issues presented which are in need of a major overhaul in the near future (Eg.: to achieve a zero budget, the renewal of public companies' management, renewal of anti-corruption fight etc.).

Bevezetés

Magyarország elmúlt évtizedben elfoglalt globális helyzetének megismerése szükséges ahhoz, hogy érthetővé váljon az, hogy a kedvezőtlen helyzet megváltoztatásához miért volt elengedhetetlen egy új szemlélet, egy új gondolkodásmód. A gazdasági globalizáció egyre erőteljesebb kiteljesedése volt az első komoly kihívás, amellyel Magyarországnak is szembe kellett néznie. Ma már közismert tény, hogy Magyarország sokkal előbb jutott válságos helyzetbe, mint maga a világgazdaság. A komoly lassulás mellett más jelek is arra mutattak, hogy nálunk komoly bajok vannak a globalizáció folyamatához való alkalmazkodásban. Sajnos ezt csak fokozták a külső környezet negatív változásai.

Fontos azt tudnunk, hogy a gazdasági globalizáció folyamata milyen külső kényszerítést jelent egy ország számára. Alkalmazkodnunk kell, de ez nem jelenthet behódolást. Nyilván valamilyen pozitív jellegű alkalmazkodásra van szükség, ahol a helyi érdekek, a például a magyar érdekek is érvényesülni tudnak. Ugyanezekkel a kihívásokkal áll szembe a világ számos másik országa is, sok a hasonlóság, és számukra is nehéz megtalálni az optimális megoldást. Sajnos el kell fogadnunk azt a tényt, hogy a világot nem tudjuk megváltoztatni, de a magunk környezetét jelentősen át tudjuk alakítani. Rengeteg rossz dolog van, de többségük negatív következményeit orvosolni tudjuk. Mi több sikerülhet úgy igazodni a folyamatokhoz, hogy a bennük rejlő lehetőségek feltárásával előnyünkre fordíthassuk azokat.

Egyik ilyen meghatározó globalizációs alkalmazkodási kényszer a megnövekedett áru, szolgáltatás és tőkeáramlások kiszolgálását lehetővé tevő, közlekedési infrastruktúra, fej-

lett információs hálózatok és a fejlett pénzügyi rendszer kiépítettségének szükségessége (Stiglitz 2002).

Mindezeket jól nyomon tudjuk követni. A közlekedés esetében a jócskán megnövekedett forgalmat jelzi a kamionok jövés-menése, amihez jó utak kellenek. Ahol rosszak az utak, az áruforgalom nem tud olyan ütemben bővülni, így Romániában ezt kevésbé sikerült megvalósítani. Nálunk a regionális, kis üzleti célú repülőgépek (business jet-ek) fogadására alkalmas repülőterek hiányoznak. Ebben viszont Románia jóval előttünk jár.

A világon azonban az infrastruktúra alatt nemcsak a műszaki infrastruktúrát értik, a pénzügyi infrastruktúra is ide tartozik. Fontos, hogy a pénzügyi intézményrendszer hogyan szabályozza, mi több, képes-e ellenőrizni, felügyelni a nemzetközi tőkeáramlásokat. Közismert, hogy a nagyon gyorsan fejlődő, feltörekvő ázsiai országokban (Dél-Korea, India, Indonézia, Malajzia, Thaiföld) a tőkeáramlások ellenőrzésének meglazulása a kilencvenes évek végén, a kétezres évek elején (Bhagwati 2004), napjainkban pedig Kínában hatalmas pénzügyi irányítási problémákhoz vezettek. Mindez a kétezres évek első évtizedében több európai országban és Magyarországon is az állam, a pénzügyi intézmények, a vállalkozások és a lakosság nagyfokú eladósodását idézte elő [MNB: Pénzügyi Stabilitási Jelentés (2015. november), M6. ábra és M28. ábra]

Egy másik meghatározó trend az állampolgárok és az üzleti vállalkozások elvárásainak növekedése a gazdasági integráció negatív hatásaival kapcsolatos kormányzati szerepvállalásra vonatkozóan (Freser 2007). A globalizáció bővülése és elmélyülése, valamint a következményeként kitört pénzügyi és gazdasági válság negatív következményei, és azokra nem reagáló illetve téves válaszokat adó a negatív hatásokat felerősítő kormányzati politikavezetett döntő részben odáig 2002 és 2010 között Magyarországon, hogy a választópolgárok kétharmados egységben döntöttek arról, hogy nálunk is a globális folyamatokat is befolyásolni képes állami aktivitás erősítése és a negatív hatásokkal szemben jóval erősebb kormányzati fellépés szükséges.

Magyarország nemzetközi összehasonlításban is kirívóan kiszolgáltatottá vált az elmúlt évtizedekben a nagy multinacionális vállalkozásokkal szemben. Mindezt leginkább az támasztja alá, hogy 2008-ban, a válság kitörésekor a pénzügyi mérleg nálunk mutatta a legnagyobb többletet, vagyis a tőkekiáramlás mértéke (pénzszivattyú) nemzetközi összehasonlításban Magyarország esetében volt a legnagyobb Izland után, Görögországot megelőzve (OECD 2010, Figure B.8.4. p 55).

Ezen túlmenően a külföldi vállalkozások által realizált profit is nálunk volt az egyik legmagasabb (OECD 2010, Figure J.4.1. p 179) és az import penetráció mértéke (OECD 2010, Figure C.10.2 p 77) is kimagasló volt, valamint a pénzügyi szektorban a külföldi vállalatok befolyása (OECD 2010, Figure I.5.3 p 165) szintén kiugróan jelentős volt nemzetközi összehasonlításban.

A technológiai mérlegünk (OECD 2010, Figure F.7.4 p 129) erősen negatívvá vált és a kutatás-fejlesztési tevékenységek működtetésében is a multinacionális vállalatok meghatározó súlya vált jellemzővé. Az élelmiszerek, italok és dohánytermékek forgalmazása, valamint a nagy- és kiskereskedelem terén nemzetközi összehasonlításban a külföldi vállalkozások kiemelkedő részesedést értek el Magyarországon (OECD 2010, Figure I.4.1 p 163). A magyar eredetű hozzáadott érték alacsony maradt (OECD 2010, Figure L.1.1 p 209). Mindez jelentősen felerősítette a globalizáció és a pénzügyi és gazdasági válság számos negatív következményét, többek között ezért is volt Magyarországon a legnagyobb a gazdasági visszaesés a válság kitörésekor.

1. Új válaszok – Az Új Közzolgálati Menedzsmenttől a Közösségi Érték, Értéktöbblet teremtetésig

A pénzügyi és gazdasági válság, illetve annak kezelése megerősítette azt a paradigmát, hogy a közjó absztrakt normarendszerének érvényesítése érdekében az államnak kell értékteremtő és értékvédő szerepet vállalnia a politikai, gazdasági és társadalmi szférákban. Ez nem jelenti a társadalomtól való elkülönülést, éppen ellenkezőleg: az állam autonómiája széleskörű társadalmi beágyazottság, a társadalom különféle szereplőivel, szervezett érdekcsoportjaival történő párbeszéd, valamint az ebből nyert felhatalmazás alapján és birtokában szolgálja a gazdasági-társadalmi fejlődést. A részvényesek részére létrehozott érték tökéletes mérőszáma a vállalkozások sikerének. A közzsférában, ahol az állampolgárok testesítik meg a részvényeseket, nincs egy hasonló egyszerű sikermérő (Cole-Parston 2006). Ez nnak ellenére van így, hogy már több évtizede folynak erre vonatkozó kutatások a világon (Moore 1995). Mindazonáltal egyértelmű, hogy közös teljesítménykövetelményeknek léteznie kell, ellenőrizhető teljesítménynövekedés csak így érhető el. Jó példája ennek a kanadai állami nyugdíjalap a Public Sector Investment Board teljesítménymérő és értékelő rendszere (PSP Investments 2014, p. 21). A különféle testreszabott benchmarkok alkalmazása biztosítja a kanadai nyugdíjalap esetében a folyamatos értéktérmetést. A menedzserektől megkövetelik a minimálisan előírt benchmark szintek teljesítését és kizárólag csak a benchmark szint fölötti teljesítést premizálják (Novoszáth 2015). A magyar kötelező magánnyugdíj alapok esetében egy ilyen indikátor hiánya is magyarázza, hogy több mint másfél évtizedes működésük alatt sem voltak képesek arra, hogy legalább minimálisan hozzátegyenek a járulékbefizetők forrásaihoz, nemhogy érdemben (Kormányzati Ellenőrzési Hivatal 2011, p. 45–46).

A döntéshozóknak mindig tisztázniuk kell, hogy az általuk meghozandó vagy tervezett döntések, intézkedések milyen hatással lesznek nemcsak az érintett társadalom, közzség egészére, hanem gyakorlatilag minden egyes állampolgárra. Olyan döntési rendszert kell működtetniük, amely a különféle gazdasági vagy más szakmai szempontok racionalitásának vizsgálatán felül az érintett emberek sorsára is tekintettel van, ezért a döntések nem válnak személytelenné (Novoszáth 2011). A közzségi értékek koncepciója lehetőséget nyújt arra, hogy jól használható módon gondolkodjunk a közzpolitika céljairól és teljesítményéről. Együttal mérhetővé teszi mindazoknak a tevékenységeknek a teljesítményét, eredményességét, amelyeket az állam maga végez, vagy finanszíroz a közzszolgálatában (beleértve azokat a szolgáltatásokat is, amelyeket az állam finanszíroz, de valójában más szervezetek, például magánvállalatok vagy non-profit szervezetek végeznek). A közzségi értékek egy lényegesen szélesebb horizontú értékmérőt jelentenek, mint amelyet valaha a közzszolgálati menedzsment teóriák eddig használtak, beleértve a legújabb közzszolgálati menedzsment koncepciókban megfogalmazottakat is, mivel a teljesítmények értékelése mellett a bizalom és legitimáció változását is értékeli (Mulgan 2008). Ráadásul olyan kérdéseket is megvizsgál, mint a méltányosság, az erkölcsiség és az átláthatóság. A jelenleg alkalmazott közzszolgálati menedzsment teóriák a legtöbb esetben nem térnek ki vagy nem súlyuknak megfelelően értékelik e tényezőket és a gazdasági, társadalmi következményeket. Ha csupán hagyományos pénzügyi mutatókra támaszkodva akarjuk megítélni a közzigazgatás, a közzszolgáltatások egészének vagy egy-egy szeletének, projektjének sikerét, hibát követhetünk el: olyan területeket fogunk támogatni, amelyek nem termelnek valódi értéket, s nem biztosítunk forrásokat olyan területek számára, amelyek értékteremtőek lehetnének.

2. Új válaszok – Karcsúsított kormányzás és rezsicsökkentés

A karcsúsított kormányzás célja, hogy a kormányzás eredményessége és hatékonysága az állampolgárok szolgálatában folyamatosan javuljon, a szolgáltatások folyamatában a felesleges és nem hatékony elemek kiszűrésre és megszüntetésre kerüljenek (Miller 2009). Egyúttal összességében folyamatosan egyre jobb és költséghatékonyabb szolgáltatások álljanak az állampolgárok rendelkezésére. Ez egyáltalán nem egyszerű feladat a gyakorlatban, hiszen például a kormányablakok számának növelése nyilvánvalóan növelni tudja az összesített ügyintézési időt, csökkenti a várakozási időt és az egy ügyintézőre jutó ügyfelek száma pedig lehetőséget ad a minőség javítására is. Mindeközben új kormányablakok létesítése akár jelentősen is megnövelheti a költségeket, ronthatja a költséghatékony-ságot. Ilyen módon a karcsúsított kormányzás technikáinak alkalmazása valójában az értékteremtés és értéknövelés egyik fő támogató eszköze a gyakorlatban. A karcsúsított kormányzási technikákat tehát összességében akkor alkalmazzák helyesen, ha végeredményben a kormány kapacitásai bővülnek és egységnyi ráfordítás felhasználásával több szolgáltatást képes nyújtani legalább ugyanolyan vagy a korábbinál jobb minőségi színvonalon. A karcsúsított kormányzás technikai alkalmazásának egy másik előnye, hogy a folyamatok egymáshoz kapcsolódásának jobb megértéséhez vezetnek, és ennek következtében megkönnyíti a fejlesztendő elemek, területek gyorsabb azonosításához és a fejlesztések végrehajtását is hatékonyabbá és gyorsabbá tehetik. Végeredményben pedig felépíthetnek egy, a folyamatos fejlesztéseket elősegítő kultúrát (Graham 2008).

A versenyképességük és a versenypozíciójuk megőrzése érdekében egyes globális cégek annak tudatában alakítják költségeik színvonalát, hogy tudják, a termékeik, szolgáltatásaik árát nem növelhetik, csak csökkenthetik. Ennek megfelelően számos, a gyártási folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítására alkalmazott módszer (például a VSM, Kaizen, 5S, hat Sigma stb. a közigazgatásban is sikerrel alkalmazható (Venegas 2007).

A karcsúsított kormányzás szempontjából Magyarországon kiemelkedő jelentőségű az úgynevezett rezsicsökkentés folyamata, amely révén számos közszolgáltatás költségét sikerült csökkenteni, és markánsan csökkentek a közműtartozások is a rezsicsökkentés hatására. A minél nagyobb eredmény elérése érdekében a magánkézbe adott közszolgáltatások irányítói a lehető legkisebb eszköz és erőforrás befektetésére töreksenek (pl. alkalmazottak számának, a fejlesztési kiadások minimalizálása) és a lehető legmagasabb áron adják szolgáltatásukat, amelyet általában a szolgáltatások díjának növelése, más esetekben a szolgáltatások terjedelmének, minőségének és az igénybevevők körének csökkentésével vagy mindezen módszerek együttes alkalmazásával érnek el. Az állampolgárok életminőségének javulása, ami a szolgáltatások igazi értéke az adott közösség számára ettől kezdve teljesen érdektelenné vált. Mégis a közszolgáltatások fejlesztésének eszközeiként az Európai Unió ma is csupán a privatizáció és a piacosítás lehetőségét támogatja. Ezért volt itt az ideje, hogy nemzetközi téren és itthon is egyébként jól ismert és sok helyen sikerrel alkalmazott más típusú megoldások, így mindenekelőtt a non-profit szolgáltatások kapjanak teret és lehetőséget. Szükséges, annak érdekében, hogy ne a közszolgáltatók profitja, hanem a lakosságnál maradó jövedelem növekedjen. A kormány hosszú távú változásokat tervez, amelyek célja, hogy a szennyvíz-, ivóvíz-, gáz-, áramszolgáltatás, a távfűtés, hulladékkezelés és a közétkeztetés területén a szolgáltatásokat non-profit jelleggel biztosítsa az állam.

Magyarországon a rezsicsökkentés első üteme 2013. január elsejével indult. Ekkor 10 százalékkal csökkent a gáz, az áram és a távhő díja, és ezt az intézkedést további javasla-

tok, intézkedések követték a háztartási pb-gáz palackok, a hulladékszállítás, a víz- és csatornadíjak, valamint a kéményseprés vonatkozásában. A rezsicsökkentést a parlament április 29-én törvényben (2013. évi LIV törvény) rögzítette. Az Európai Unió az üzletágban érdekelt magáncégek támogatására 2015 decemberében támadást indított a magyar rezsicsökkentés folyamata ellen, amelynek előkészítése gyanánt több uniós államot is hasonló vizsgálat alá vontak (Somogyi 2015). Az ítélet már gyakorlatilag megszületett: a vizsgált államok erőfölényükkel visszaélve úgy léptek föl, hogy veszélybe sodorták a magán közszolgáltató cégek fennmaradását. Ugyanakkor az EU mindeddig még egyetlen kötelezettségzegési eljárást sem indított olyan magán energia-, avagy közszolgáltató ellen, amelyik visszaélt erőfölényével, sőt mi több, megkárosította például túlszámlázás révén, avagy felesleges, pazarló költségeinek áthárítása révén a fogyasztókat.

3. Új válaszok – Jó kormányzás és Jó Állam jelentés

3.1. A Jó kormányzás a gazdasági sikerek alapja

A kormányzás egy olyan tág fogalom, amelyik lefedi egy ország irányításának minden elemét, beleértve a gazdaságpolitikát, a szabályozási környezetet és a jogállamiság intézményrendszerét (IMF 2015). A korrupció a hatóságok visszaélései vagy a személyes haszon megszerzése érdekében végzett befolyásszerzés szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A rossz kormányzás ösztönzi és sokkal több lehetőséget kínál a korrupciónak. A korrupció aláássa a lakosság bizalmát a kormányban. Veszélyezteti a piac integritását, torzítja a versenyt, és veszélyezteti a gazdasági fejlődést. Mivel a rossz kormányzás egyértelműen káros a gazdaságra és a jólétre nézve is, az IMF már 1997-ben kiadott egy útmutatót „Az IMF szerepe a kormányzási kérdésekben” címmel (IMF 1997).

A kormányzás koncepciója egyáltalán nem új, hanem egyidős az emberiséggel. Egyszerűen fogalmazva a kormányzás a döntéshozás folyamata és az a folyamat, amelyben a döntéseket végrehajtják, vagy nem hajtják végre. A kormányzás fogalma több kontextusban is használható, beszélhetünk vállalatkormányzásról, nemzetközi, nemzeti és helyi kormányzásról.

A kormány csak az egyik szereplője a kormányzásnak. A többi szereplő az éppen vita tárgyát képező döntés függvénye. Vidéken ilyen szereplők lehetnek a befolyásos nagybirtokosok, a kisbirtokosok, farmerek társulásai, a szövetkezetek, a civil szervezetek, a kutató intézetek, az egyházi vezetők, a pénzügyi intézmények, a politikai pártok, a hadsereg stb. A városokban ez ennél sokkal összetettebb. A kormányzás szereplőihez tartozik a városi elit, amelyik formálisan és informálisan is jól szervezett, a nemzeti és területi kormányzatok döntéshozói, a választott helyi tisztségviselők, a média képviselői, a kis- és középvállalkozók, a szakszervezetek, a maffiák. De idetartoznak még a köztisztviselők, a felső- és alacsonyabb szintű tanárok, szakértők, a magán szektor alkalmazottai, a civil társadalmi szerveződések, önkéntes szervezetek, non-profit szervezetek, a különféle közösségek, az alkalmi munkások, a városi középosztály és a városi szegénység.

A jó kormányzásnak az idevonatkozó szakirodalom szerint 8 fő jellemzője van (United Nations 2009). A részvétel, a jogállamiság, az átláthatóság, a fogékonyság, a konszenzus törekvés, a méltányosság és a társadalmi integráció, a hatékonyság és eredményesség, a felelősségre vonhatóság. Az elmondottakból kiderül, hogy a jó kormányzás tulajdonképpen egy eszménykép, amelyet nagyon nehéz, majdnem lehetetlen a maga teljességében megvalósítani. Csupán nagyon kevés ország található a világban, amelyik képes a maga

teljes valójában eljutni egy jó kormányzás közeli állapotig is. A fenntartható emberi fejlődés biztosításához azonban mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy a valóság minél jobban közelítsen ehhez az ideális állapothoz.

3.2. A Jó Állam jelentés a Jó kormányzás megvalósításának alapja

A Nemzeti Köszolgálati Egyetem a Jó Állam működése, fejlesztése és folyamatos reformja érdekében egy autonóm, tudományosan megalapozott mérési, értékelési módszertant és adatbázist hozott létre, ami sajátos, a magyar állam viszonyaira alkalmazható, ám nemzetközi téren is megismertethető és elfogadtatható (Kaiser 2016). Konkrét célja, hogy a Jó Állam értékeit valóra váltó kormányzati hatékonyság változásait, fejlődését vizsgálja, ennek érdekében pedig módszertanilag és statisztikailag megalapozott indikátorok alapján mérhetővé tegye a kormányzati képességek meghatározott időintervallumban történő változásait.

A Nemzeti Köszolgálati Egyetem kutatóműhelye egy hierarchikusan felépített, komplex indikátorrendszert alakított ki, amelyet négy egymásra épült szint alkot. A négy szintből az első a jó állam komplex jelenségét írja le, míg a legfelsőbb szint alatt kerültek meghatározásra a hatásterületek, amelyek egyrészt külön-külön is megragadhatók, másrészt együttesen átfogó, és egyben mérhető képet adnak a Jó Állam működését alapvetően meghatározó kormányzati képességekről. *A kialakított indikátorok a kormányzati képességek erősségeit vagy gyengeségeit az alábbi 6 hatás-területen mérik:*

1. Biztonság és bizalom a kormányzatban;
2. Közösségi jóllét;
3. Pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség;
4. Fenntarthatóság;
5. Demokrácia;
6. Hatékony közigazgatás.

A harmadik szintet a dimenziók, míg a negyediket az egyes dimenziókhoz tartozó indikátorok alkotják.

4. Összegzés – elért eredmények, megoldandó még nyitott kérdések

Az Euromoney Emerging Markets kiadványa, a pénzügyi döntéshozók egyik legfontosabb szaklapja az év pénzügyminiszterének választotta Varga Mihályt a kelet-közép-európai régióban (Emerging Markets 2015). A hatékony adóbeszedést, a gazdaság külső sérülékenységeinek csökkentését és az államadósság mérséklődését is díjazták a szakemberek Varga Mihály és elődje, kollégái, szakértői, tanácsadói és mindazok munkájában, akik valamilyen módon kivették belőle részüket. Varga elismerése a magyar gazdaság sikere. 2010-től egy sikeres gazdaságpolitikai fordulat, egy eredményes és fenntartható fiskális politikai fordulat következett be a magyar gazdaságban. Csökkent az ország sérülékenysége (Capital Economics, 2014 p. 2). Visszafizettük az IMF–EU-hitelt még a fiskális konszolidáció előtt. Az államháztartás és a lakosság deviza-hitelkitettséget sikerült megszüntetni. Magyarország nettó pénzügyi vagyona a pénzügyi mérlegkimutatások szerint 2009-ben negatív csúcsot ért el mínusz 31 961 milliárd forinttal. Ezt követően öt év alatt, 2014 végére mínusz 18 408 milliárd forintra, 2009-hez képest több mint 13 500 milliárd forinttal csökkent a külföld felé fennálló tartozásállományunk (OECD Dataset1). A külföld felé való tartozásaink további csökkentése az elkövetkező évek nem kis feladata.

Még fontos előttünk álló feladat a gazdaság és az ipar versenyképességének a növelése, a tartós gazdasági növekedés és felzárkózás ütemének javítása is (Palotai & Virág 2016). A magyar exportban lévő hozzáadott érték tartalmában még mindig kiemelkedő a külföldi vállalkozások részaránya. Luxemburg után a második legnagyobb az OECD országok között (OECD Dataset2). Ráadásul 2009-hez képest 44,95%-ról 48,68%-ra nőtt 2011-re. Az e téren szükséges teendőket összegzi a kormány újraiparosítási stratégiája, az Irinyi terv (Nemzetgazdasági Minisztérium 2016)

Elméletben már rövidtávon adott annak a lehetősége, hogy megvalósuljon a korábban meghatározott kormányzati cél, vagyis a nullás költségvetés. Szemléletváltást kell megvalósítani az állami és önkormányzati cégek menedzselésében, az állami cégek menedzmentjének megújítására feltétlenül szükség van. Lényeges, hogy a köztulajdonban lévő, közszolgáltatásokat nyújtó cégeket – amelyek nem ritkán százmilliárdos közvagyonot kezelnek, és százezreknek biztosítanak köz-szolgáltatásokat – a legfelkészültebb vezetők irányítsák. Az elvárásokat és a juttatásokat is közelíteni kell az üzleti szférában bevált gyakorlatokhoz, a cégeket és a vezetők munkáját pedig folyamatosan értékelni kell a szabályosság, eredményesség, gazdaságosság szempontjából.

Az ÁSZ eddigi tapasztalatai alapján az ellenőrzöttek többségénél nem, vagy csak részben valósult meg az intézmények tevékenységére és céljára vonatkozó eredményes, hatékony és gazdaságos működés. A legtöbb esetben a teljesítmény értékelésének legalapvetőbb lehetőségei sem voltak biztosítottak, az intézmények ugyanis sem kitűzött célokat, sem mérhető mutatókat nem határoztak meg. Világos, mérhető célok nélkül, nem várható el eredmény sem. Lényeges, hogy minden közpénzt felhasználó szervezet folyamatosan biztosítsa a szabályos, a korrupciót már szervezeti szinten megelőző integritásalapú működést (Domokos 2015).

FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek, kiadványok

- Bhagwati, Jagish (2004): *In Defense of Globalization*. New York: Oxford University Press, p. 308.
- Capital Economics (2014): EM Financial Risk Monitor, Capital Economics 26th September 2014, p. 3.
- Cole, Martin–Parston, Greg (2006): *Unlocking Public Value. A New Model for Achieving High Performance in Public Service Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. Canada, 2006. p. 188.
- OECD (2010): *Economic Globalization Indicators 2010*. Paris: OECD Publishing, p. 231
- Feser, Edward J. (2007): *Globalization, regional economic policy and research*. Department of Urban and Regional Planning, University of Illinois at Urbana-Champaign. p. 26.
- IMF (2015): *The IMF and Good Governance*. International Monetary Fund, Factsheet. IMF Communications Department, Washington, September 2015. p. 2.
- IMF (1997): *Good Governance: IMF's Role*. International Monetary Fund, Publication Services. Washington, August 1997. p. 20.
- MNB (2015): Pénzügyi Stabilitási Jelentés. MNB 2015. november, p. 104.
- Moore, Mark H. (1995): *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Harvard University Press. Cambridge Massachusetts, London, England. p. 402.
- Palotai, Dániel–Virág, Barnabás (2016): Versenyképesség és növekedés. Út a fenntartható gazdasági felzárkózáshoz. Magyar Nemzeti Bank, 2016. p. 831.
- Stiglitz, Joseph E (2002): *Globalization and its Discontents*. New York: W. W. Norton.
- United Nations (2009): *What is Good Governance?* UNESCAP, Bangkok, July 2009. p. 3.

Kormányzati publikáció

- Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (2011): *Ellenőrzési jelentés. A magán nyugdíjpénztárak által a Nyugdíjreform és Adósságsökkentő Alapnak átadott portfóliókkal kapcsolatos gazdálkodás jogszerűségének és hatékonyságának ellenőrzése*. KEHI, 2011. december, 45–46. oldala.
- Mulgan, Geof (2008): *Public value, reform and innovation*. Prime Minister's Strategy Unit.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): *Irinyi Terv. Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározásáról*. Nemzetgazdasági Minisztérium. Budapest, 2016. február.

Újságcikk

- Somogyi Orsolya (2015): Megvédi a kormány a rezsicsökkentést. *Magyar Idők*. 2015. december 3.

Folyóiratcikk

- Emerging Markets (2015): Finance Minister of the Year, Central & Eastern Europe 2015. *Emerging Markets*, 09/10/2015
- Graham, Richard (2008): *Performance is the Best Politics: How to Create High-Performance Government Using Lean Six Sigma*, HPG Press, 2008.
- Kaiser, Tamás (2016): Jó Állam Jelentés 2015. *Államtudományi Műhelytanulmányok*. 2016. 2. szám, p. 167.
- Miller, Ken (2009): The Promise of Going Lean. *Governing*, May 21, 2009.
- Novoszáth, Péter (2011): A közszolgálati menedzsment legújabb irányzata: a közösségi értékteremtés. *Gazdasági élet és társadalom* 3: (I–II) pp. 341–357.
- Novoszáth, Péter (2015): A PSP Investments, a kanadai állami nyugdíjalap legfőbb erényei. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; a Nemzeti Köszolgálati Egyetem közigazgatástudományi szakmai folyóirata* 2015: (2. szám) pp. 83–93.
- Venegas, Carlos (2007): *Flow in the Office: Implementing and Sustaining Lean Improvements*. Productivity Press.

On-line publikációk

- Domokos László (2015): *Előadás a jó kormányzás támogatásáról*. MPGEE konferencia, 2015. november 5. <http://www.mpgehirportal.hu/hirek/mpgee-konferencia-2015-domokos-laszlo-eloadasa-a-jo-kormanyzas-tamogatasarol> Letöltve: 2016. május 24.
- OECD Dataset1: 710. Financial balance sheets – consolidated – SNA 2008 https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE710R
- OECD Dataset2: Trade in Value Added (TiVA) – October 2015 <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=66237>
- PSP Investments (2014): *2014 Annual Report*. Public Sector Pension Investment Board, p. 21 (online) url: investpsp.ca (2014. 12. 15.)

Jogszabályok

2013. évi LIV. törvény a rezsicsökkentés végrehajtásáról

IMPLEMENTÁCIÓS KUDARCOK ÉS KIIGAZÍTÁSI KÍSÉRLETEK A HAZAI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI POLITIKÁBAN

IMPLEMENTATION FAILURES AND CORRECTION EXPERIMENTS OF HUNGARIAN WASTE MANAGEMENT POLICY

SZABÓ FERENC adjunktus

Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

ABSTRACT

The latest modification of Hungarian waste management legislation in 2015 – the Waste Act became effective on the 1th of January, 2013 – caused several difficulties. The new regulation tried to solve some persistent problems, but created new ones. The Hungarian waste management public service system was fully remodelled in 2013. The foreign-owned private public service companies left the Hungarian market in 2013-14. The initial speculation about the possible „nationalization” of the waste management public services has not been confirmed yet. However, the establishment of the National Coordinator Company and the imposition of a nationally centralized collection all of waste management public service fees show that there is a possibility to have a holding company for public waste management utilities that would take over the duties of the municipal public service providers. In my paper – using the methods of the implementation research – I examine the effects of the recent changes in the legal system, the possible consequences of this new situation and how it affects the provision of public services and the evolution of pollution caused by household waste.

Bevezető

A hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatás rendszere 2013-óta teljesen átalakult. Az új hulladéktörvény 2013. január 1-jei hatálybalépése után – a szakpolitika ellentmondásossága és a kialakult finanszírozási helyzet miatt – a külföldi tulajdonú szakmai szolgáltató vállalkozások kivonultak a hazai piacról, de a hazai tulajdonú vállalkozások is rendkívül nehéz helyzetbe kerültek. (A szakpolitika ellentmondásosságainak implementációra gyakorolt hatásáról lásd Matland 1995) A kormány szakpolitikától független rezsicsökkentési politikája tovább rontotta a közszolgáltatók finanszírozási helyzetét. A szakpolitika implementációjának lehetőségeit általánosságban a sikerfeltételek határozzák meg. (Sabatier–Mazmanian, 1979). Korábbi cikkeimben e feltételeket vizsgálva megállapítottam, hogy azok többségében nincsenek biztosítva (Szabó 2014, 2015, 2015) A jelenleg kialakult helyzetet igazolta korábbi megállapításaimat, hiszen jelentős működési zavarok jelentkeztek az ágazatban. Több száz önkormányzat kényszerült a katasztrófavédelmi hatósághoz fordulni, mert a közszolgáltató felmondta a közszolgáltatási szerződést, és a megmaradt önkormányzati szolgáltatók is súlyos finanszírozási nehézségekkel küzdenek. A kormányzat érzékelve a működési zavarokat az implementációs kudarcok kiigazítása érdekében újabb jogszabályi változtatásokra tett javaslatot 2015 őszén. Ezek a változások – hasonlóan a 2013-as hulladéktörvényhez – újabb problémákat okoztak. Mára bebizonyosodott, hogy sokkal többet, mint amennyit megoldottak.

A már 2011–12-ben felmerült kezdeti találgatások a hulladékgazdálkodási közszolgáltatások esetleges „államosításáról” egyelőre nem igazolódtak be, de a 2015 végén létrehozott koordináló szervezet és a központi díjbeszedés elrendelése arra utal, hogy végül mégis létrejöhet az állami hulladékgazdálkodási közszolgáltató holding, amely átveheti majd a jelenlegi önkormányzati közszolgáltatók feladatait. Erről egyelőre semmi biztosat nem tudunk, egyet kivéve, hogy sokkal többbe fog kerülni, mint amennyi forrás most rendelkezésre áll. A különbözetet majd az államnak kell fedeznie, ha el akarja kerülni a radikális díjemelést.

Cikkemben az implementáció folyamatát vizsgáltam, elsősorban azt, hogy a jogi környezet legújabb változásai következtében milyen hatásokra számíthatunk a gyakorlatban. (A jogi környezet szerepéről lásd Van Meter–Van Horn 1975) Az implementáció kutatás eszközeinek (Sabatier–Mazmanian 1979, Sabatier 1986) felhasználásával megkíséreltem feltárni, hogy az új helyzet milyen következményekkel jár, hogyan hat a közszolgáltatás ellátására, és a hulladékok által okozott környezetszennyezés alakulására. Az oksági elmélet (causal theory) ebben a vonatkozásban azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy a szakpolitika kialakításakor az helyesen látják-e a szakpolitika kialakítói az intézkedések (okok) következményeit (okozatok), ezek a feltételezések mennyiben bizonyulnak a későbbiekben megalapozottnak. (Keczer 2014) A kezdeményezést implementációs szempontból csak akkor tekinthetjük sikeresnek, ha a hazai hulladékgazdálkodási politika (és egyben az EU) célkitűzéseinek megvalósítását jelentős mértékben elősegíti. Sajnos már az elképzelések nyilvánosságra kerülésekor nyilvánvaló volt, hogy ezek jogszabályi változtatások nem fogják elsegíteni a környezetpolitikai célok megvalósítását, ellenkezőleg, a belső ellentmondások jelentős további zavarokat fognak okozni, a már korábban is zavaros hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatási helyzetben. Nem valószínűsíthető, hogy a legújabb kísérlet kudarca a hazai hulladékgazdálkodási politikában elkerülhető lenne.

1. A hazai hulladékpolitika legújabb elemei

A legújabb 2015-ös jogszabályi változások leglényegesebb eleme, hogy a hulladékgazdálkodási közszolgáltatások finanszírozása állami irányítás alá kerül. A 2015. IV. negyedévében létrehozott koordináló szervezet, a NHKV Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság (a továbbiakban Koordináló szervezet) átveszi a díjbeszedést a helyi közszolgáltatóktól és a továbbiakban gondoskodik a közszolgáltatások finanszírozásáról. Már a nyilvánosságra került jogszabálytervezet és az egyéb szakmai anyagok előzetes áttekintése során számos szakmai aggály merült fel ezzel kapcsolatosan. Ezek többsége a végrehajtás (implementáció) során beiga-

1.1. Az új hulladékpolitika implementációjának kritikus területei

Számos olyan területet azonosítottam a hulladékgazdálkodási politika új elemei között, amelyek önmagukban is rendkívül problematikusak a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási rendszer tervezett átalakítása és a 2015 végén létrehozott koordináló szervezet eredményes működése szempontjából.

A hulladékpolitika implementációjának sikerét alapvetően veszélyeztető alábbi kritikus tényezőket vizsgáltam kutatásom során:

- A központi adatbázis létrehozása (Adatbázis kezelés, karbantartás, frissítés)
- Számlakibocsátás, díjbeszedés, díjbehajtás
- Ügyfélszolgálati tevékenység megszervezése
- Haszonanyag értékesítés átvétele, megszervezése
- Az ágazati működési modell kialakítása és működtetése (feladatok, hatáskörök és felelősség)
- Az ágazati finanszírozási modell kialakítása és működtetése (költségek és források)

A hazai hulladékgazdálkodási politika alapja a hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény (a továbbiakban Ht.), melynek eddigi nagyszámú módosítása jelzi, hogy a jogalkotó is érzékelte a súlyos működési zavarokat és egyéb implementációs anomáliákat. Ennek következtében többszöri jelentős irányváltásra és számtalan kisebb korrekcióra került sor. A Ht. 32/A. § (2) felhatalmazása alapján megalkotott – az állami hulladékgazdálkodási közfeladat ellátására létrehozott szervezet kijelöléséről, feladatköréről, az adatkezelés módjáról, valamint az adatszolgáltatási kötelezettségek részletes szabályairól szóló – 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet jelöli ki a Koordináló szervezetet és tartalmaz további előírásokat annak feladatairól és hatásköréről.

Kutatásom során – a rendelkezésre álló hatályos joganyag, a nyilvános dokumentumok és mélyinterjúk alapján – vizsgáltam az implementáció jelenlegi szakaszának (2016. december) alakulását, kiemelten kezelve a szakpolitika belső tartalmi változásait, módosításait, a már tapasztalható következményeket, illetve a közeljövő nyilvánvaló, vagy várható következményeit.

1.2. A koordináló szervezet szerepe, feladatai

A jogalkotó nyilvánvaló szándéka szerint a nemzeti hulladékgazdálkodási stratégia kulcsszereplője mára a nemrégiben létrehozott Koordináló szervezet lett. Átruházott hatáskörben látja el az állam valamennyi hulladékgazdálkodással kapcsolatos közfeladatát. A Ht. V. fejezete tartalmazza a hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra vonatkozó általános szabályokat. A politika jelenlegi változatában a törvény 32/A. § (2) bekezdése szerint: „Az állam az (1) bekezdés szerinti feladatainak ellátására koordináló szervezetet (a továbbiakban: Koordináló szerv) hoz létre” (Ht. 17/A. Az állami hulladékgazdálkodási közfeladatra vonatkozó rendelkezések). A koordináló szervezettel kapcsolatos szabályokat a 32/A. § (1)–(6) bekezdései tartalmazzák.

Ezek közül a közfeladatok közül az alábbiak ellátásának feltételei vizsgáltam részletebben (Ht. 32/A. § (1)): Az állami hulladékgazdálkodási közfeladat keretében az állam

h) kezeli az önkormányzatok, önkormányzati társulások által önkéntesen vagyonkezelés körében rábízott vagyont,

i) beszedi a közszolgáltatási díjat és kifizeti a közszolgáltatóknak a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj megállapításáért felelős miniszter (a továbbiakban: miniszter) által meghatározott szolgáltatási díjat,

j) kezeli a közszolgáltatás keretében keletkező kintlévőségeket.

A 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet 3. § (1) további feladatokat határoz meg a Koordináló szerv részére, többek között a *b)* pont szerint (a Koordináló szerv) „javaslatot tesz a közszolgáltatási díj megállapításáért felelős miniszternek (a továbbiakban: miniszter) a szolgáltatási díj, a díjalkalmazási feltételek, a díjmegfizetés rendjének, a közszolgáltatási díjfelosztás elvének meghatározására vonatkozóan”

2. Az új szabályozási elemek implementációjának kritikus területei

Az új hulladékgazdálkodási szabályozás implementációs szempontból nem tekinthető megvalósíthatatlan feladatnak, tisztában kell azonban lennünk azzal, hogy vannak kritikus területek, amelyek megvalósítása rendkívüli nehézségeket rejt, különleges felkészültséget és szakértelmet igényel. Az eddigi tapasztalatok az bizonyítják, hogy ez a szakértelem a sem a rendszer politikai, sem a szakmai oldalán nem áll rendelkezésre. Ez a helyzet előre vetíti a szakpolitika implementációjának kudarcát, melynek biztos jelei már tapasztalhatóak.

2.1. A központi ügyfél nyilvántartás és számlázási rendszer létrehozásának nehézségei

Az adatszolgáltatás, az induló központi adatbázis létrehozása egyszeri, jelentős informatikai feladat. Nincs pontos információnk arról, hogy a jelenleg is működő mintegy 170 hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltató milyen, illetve hányféle informatikai rendszert, hányféle számlázási rendszert működtet. Önmagában nagy feladat a 170 közszolgáltató által alkalmazott adatbázisok és számlázási rendszerek áttekintése. Első lépésben ennek felmérése célszerű, majd ezt követően annak kiválasztása, hogy milyen programokat érdemes alkalmazni. A legjobb hozzáférhető (BAT) informatikai rendszer kiválasztása során célszerű figyelembe venni, hogy mely rendszerek azok, amelyeket a legtöbb közszolgáltató használ, és ha lehet, ezek közül válasszunk ki egyet. Jó megoldás lehet az is, ha új, eddig nem alkalmazott korszerű szoftvert választunk, de minden esetben számolnunk kell a meglévő állományok és a választott rendszer kompatibilitási nehézségeivel. A meglévő adatbázisok konvertálása bármilyen új rendszerbe rendkívül nagy körültekintést igényel, amennyiben el akarjuk kerülni a nagymértékű adatvesztést.

A következő lépés az adatbázisok bekérése, elsősorban az ügyfélnyilvántartások, számlázási programok, díjak, követelés nyilvántartások, amelyekre szükség van a határidőre történő számlázáshoz. Kérdés, hogy milyen formában, milyen adathordozón (vagy online) kéri be az adatokat. Ebben a feladat végrehajtásával megbízott felelős informatikai szakembereknek kell dönteni. A beérkezett adatokat, ha szükséges konvertálni kell (ha a programrendszerek eltérőek) és ezután célszerű a társaság saját szerverére feltölteni. Az informatikai biztonság érdekében javasolt több társasági szerver alkalmazása, melyek közül a központi adatbázist tartalmazó gépeket sziget üzemmódban kell működtetni, tükör szerverrel és rendszeres mentésekkel kerülhetik el az esetleges adatvesztést.

A központi adatbázis esetében (ügyféllista) szerkezetileg meg kell őrizni a közszolgáltatók, szolgáltatási régiók, települések szerinti struktúrát, melyet csak a közszolgáltatási területek lehatárolásának változtatása esetén szabad módosítani.

A közszolgáltatók adatszolgáltatása alapján, az induló országos központi adatbázis (ügyfélnyilvántartás) létrehozása (több millió ügyfél) nem egyszerű feladat, kezdetben számítani kell számottevő adatvesztésre. Ezért folyamatosan ellenőrizni és korrigálni kell a rendszert. Számítani kell több ezer reklamációra, panaszbejelentésre, melynek kezelése komoly feladat lesz. (Ha a díjrendszer változik, akár csak egy vagy két hónapról negyedévre nő a számlázási időszak, azt mindenki automatikusan díjemelésként fogja érzékelni.)

Az induláskor létrehozott országos központi adatbázis folyamatos kezelése, tesztelése, karbantartása, frissítése fontos feladat. Ez részben informatikai szakfeladat, másrészt folyamatos kapcsolattartást, koordinációt igényel a helyi közszolgáltatókkal. A változások rögzítése a közszolgáltatói adatszolgáltatások beérkezése és hitelesítése alapján történhet.

Ahhoz, hogy ez folyamatosan és zökkenőmentesen működjön, jó kapcsolatokat kell kialakítani az egyes közszolgáltatókkal, valamint egyszerűen működtethető, biztonságos, felhasználó-barát online rendszereket kialakítani.

2.2. Számlakibocsátás

A Ht. 32/A. § (1) i) pontja szerint a Koordináló szervezet szedi be a közszolgáltatási díjat, amely a szolgáltatást igénybe vevő ügyfelek részére számlakibocsátással történik. A központi adatbázis létrehozása és a megfelelő számlázási program feltétele annak, hogy a számlák határidőre elkészüljenek és a postázás időben megtörténjen.

Számlakibocsátás során a jogszabályban meghatározott egységes számlatükör alkalmazása kötelező. Az új számlázási rendszer alapját az egységes alapokra átkonvertált, korábban 170 szolgáltató által alkalmazott díjrendszer képezi. A számlák nyomtatását, borítékolását, postázását – mivel a törvény szerint erre negyedévente kerül sor – esetleg alvállalkozónak is ki lehet adni, ha erre saját állandó munkaerőt nem akarnak felvenni. Kérdés az, hogy jogilag lehetséges-e esetleg időben eltolni egy-két-három héttel a számlakibocsátás egy részét, mert akkor nem egyszerre kell több millió számlát kiküldeni, és ez időben elosztható. (Ez valószínűleg jogilag is aggályos, de pénzügyi szempontból sem célszerű lemondani az esedékes bevétel azonnali beszedéséről, amely azután esetleg csak hetek múlva érkezik meg a bankszámlára.)

2.3. Díjbeszedés, díjbehajtás

A Ht. 32/A. § (1) j) pontja szerint a Koordináló szervezet kezeli a közszolgáltatás keretében keletkező kintlévőségeket. Ennek keretében kerül sor a lakossági díjhátralékok behajtására is, amelyek adók módjára behajtható köztartozásnak minősülnek. A Ht. 52. § (1) – (6) bekezdése tartalmazza a díjhátralékkal kapcsolatos szabályokat. Eredménytelen felszólítás esetén (30 nap) a követelés jogosultjának bejelentése alapján, 45 nap elteltével a NAV gondoskodik a hátralék adók módjára történő behajtásáról, melyet azután átutal a követelés jogosultjának. A hátralékok túlnyomó része a felszólítás, illetve a behajtási eljárás eredményeként beszedhető, egy kisebb része viszont behajthatatlan. Számolni kell azzal, hogy a díjbehajtás során komoly adminisztratív feladatok merülnek fel, fontos, hogy a határidők (30 és 45 nap) leteltével haladéktalanul történjenek meg a szükséges lépések, azaz a kísérlat a hátralék beszedésére.

2.4. A központi adatbázis és a számlázási rendszer létrehozásával kapcsolatos eddigi tapasztalatok

Nyilvánvaló volt, hogy a közös egységes adatbázis (ügyfél nyilvántartás) és számlázási rendszer létrehozása rendkívüli nehézségekkel járó hatalmas szakmai feladat, amely néhány hét alatt nem megoldható. Ehhez szerény becslés szerint optimális esetben 6–12 hónap, vagy még ennél több idő is szükséges lehet. Az országos központi rendszer kialakítása és bevezetése még mindig nem történt meg. A Koordináló szervezet 6 hónapos csúszás után – belátva a helyzet tarthatatlanságát és ezzel beismerve a szakmai kudarcot – 2016 IV. negyedévében a helyi közszolgáltatókat bízta meg a díjak beszedésével. Így a régi számlázási rendszerek felhasználásával – már a Koordináló szervezet nevében – megkezdődött a felhalmozódott díjhátralékok beszedése.

2.5. Ügyfélszolgálati tevékenység megszervezése

A Ht. 53. § (1) bekezdése szerint „A közszolgáltató az ingatlanhasználó önkormányzati hulladékgazdálkodási közfeladattal kapcsolatos bejelentéseinek intézése, panaszainak kivizsgálása, orvoslása és az önkormányzati hulladékgazdálkodási közfeladattal kapcsolatos általános tájékoztatásnyújtás biztosítása érdekében a székhelyén ügyfélszolgálatot működtet.” (22. Ügyfélszolgálat)

(2) A közszolgáltató ügyfélszolgálatán és a honlapján mindenki számára ingyenesen hozzáférhetővé teszi többek között [Ht. 53. § (2)]:

- a) a minősítési engedélyt,
- b) az alkalmazott hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjakat,
- c) a közszolgáltatási területre vonatkozó adatokat,
- d)
- e) a lomtalanítással kapcsolatos adatokat, információkat, valamint
- f) az alvállalkozóra vonatkozó közérdekű adatokat – ha a közszolgáltató alvállalkozót alkalmaz –,
- g) ¹⁶³ az általa megkötött hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződést és annak módosítását.

A közszolgáltató az elkülönített hulladékgyűjtés ösztönzése érdekében a lakosságot az elkülönített hulladékgyűjtés feltételeiről a közszolgáltató hulladékgazdálkodási tevékenységéről és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről szóló kormányrendeletben meghatározott módon tájékoztatja. [Ht. 53. § (3)]

A fenti szabályok tehát arra kötelezik a közszolgáltatót, hogy továbbra is tartson fenn ügyfélszolgálatot, annak ellenére, hogy a díjbeszedés, díjbehajtás kikerült hatásköréből. Az ügyfélpanaszok túlnyomó része viszont a számlázással, díjbeszedéssel, behajtással kapcsolatos. Ha ezeket a tevékenységeket a jövőben a Koordináló szervezet végzi, akkor hogyan történhet meg az ezzel kapcsolatos panaszkezelés?

Mivel a közszolgáltatóknak kötelező ügyfélszolgálatot fenntartani, lehetne közös ügyfélszolgálati tevékenység, amely kiterjedhetne a számlaproblémákra, panaszkezelésre is. Ez esetben szoros együttműködés kialakítása, esetleg a közszolgáltató részére csak betekintésre hozzáférhető számlázási adatbázis (módosítási lehetőség nélkül) szükséges.

Ha külön ügyfélszolgálati hálózat kialakításra kerülne sor a koordinációs szervezet részéről, akkor az csak központi telefonos ügyfélszolgálat lehet, mert újabb helyi irodák felállítása horrorális költséggel volna megoldható és évekig tartana. (Viszont a telefonos ügyfélszolgálatok hatékonysága és lakossági megítélése a tapasztalatok alapján nagyon rossz.)

2.6. Haszonanyag értékesítés átvétele, megszervezése

A Ht. 46. § (2) Az (1) bekezdés alapján meghatározott díjalapot csökkenteni kell a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás ellátásához biztosított költségvetési, önkormányzati támogatással, továbbá a hulladék hasznosításából vagy hasznosítás céljára történő értékesítéséből származó bevétellel. (21. A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj)

A 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet 4. § (1) bekezdése szerint „A szolgáltatási díjban a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás teljes közvetlen költsége megtérítésre kerül, így a haszonanyag értékesítéséről a Koordináló szerv gondoskodik úgy, hogy a közszolgáltató valamennyi haszonanyagot köteles a Koordináló szerv által kijelölt szervezetnek átadni.” (4. A koordináció szabályai) A haszonanyag-értékesítésből eredő bevétel a Koordináló szervet illeti meg. [69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet 4. § (2)]

Az állami hulladékgazdálkodási közfeladat ellátására létrehozott szervezet kijelöléséről, feladatköréről, az adatkezelés módjáról, valamint az adatszolgáltatási kötelezettségek részletes szabályairól szóló 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet 4. §-a szerint a hasznosítható anyagok, másodnyersanyagok értékesítésére a jövőben a Koordináló szervezet jogosult.

A közszolgáltatók által eddig változó eredménnyel bonyolított haszonanyag értékesítés megszervezése, átvétele jelentős feladat lesz. A hasznosítható hulladék, vagy másodnyersanyag értékesítés átvétele a mintegy 170 közszolgáltatótól rengeteg munkával és költséggel fog járni, azzal együtt, hogy az első időszakban nem számíthatunk jelentős árbevételre, mivel jobbra nagyon sok kis tételről van szó. Nyereségre esetleg csak hosszabb távon lehet számítani.

Félő, hogy a közszolgáltatók hosszú távon nem lesznek érdekeltek abban, hogy a legkisebb költséggel a legnagyobb mennyiségű, jó minőségű haszonanyagot állítsanak elő és segítsék annak legjobb áron történő értékesítést. Igyekeznek majd minél kisebb energiát és költséget fordítani erre és minél előbb megszabadulni a várhatóan csökkenő mennyiségű, gyengülő minőségű haszonanyagtól. Mivel a bevétel nem az övék, sőt a bevétel csökkenti saját bevételeiket, nem lesznek érdekeltek a hasznosítható anyagok előállításában, főleg ha a haszonanyag előállításával kapcsolatos többletköltségeiket esetleg nem tudják majd érvényesíteni.

A nemzeti hulladékgazdálkodási stratégiai célok megvalósítása veszélybe kerülhet, ha a hulladékhasznosítás aránya nem növekszik jelentős mértékben. Érdemes lenne megvizsgálni külön megállapodások megkötésének lehetőségét az egyes közszolgáltatókkal, annak érdekében, hogy biztosítani tudjuk a feltételeit a haszonanyag előállítás növekedésének.

3. A hulladékgazdálkodási ágazat finanszírozási nehézségei

A korábbi évekhez képest 2013–14-ben jelentősen romlott a hulladékgazdálkodási ágazat finanszírozási helyzete. (Nagy György 2010) A kialakult kritikus finanszírozási helyzet az elmúlt két évben semmit sem változott, sőt a Koordináló szervezet belépésével még súlyosbodott is. (Szabó, 2015) A központi díjbeszedés kudarca, a bevételek elmaradása miatt átmeneti, de súlyos finanszírozási zavarok jelentkeztek az ágazatban már 2016. II. félévében is. Számíthatunk arra, hogy a finanszírozási modell gyökeres átalakítása nélkül ezek a nehézségek akár hosszabb távon is fennmaradhatnak és további kudarcokat eredményeznek a szakpolitika implementációjának területén.

3.1. A Koordináló szervezet belépése a finanszírozási rendszerbe

A Koordináló szervezet 2016-os belépése megváltoztatta az ágazat eddigi finanszírozási modelljét. Az új szervezet legfontosabb feladatai közé tartozik a közszolgáltatási díjak beszedése, valamint a közszolgáltatók finanszírozása. A beszedett díjakból, valamint egyéb forrásokból finanszírozza az egyes helyi közszolgáltatók működési és fejlesztési kiadásait, költségeit. A rendelkezésre álló joganyag alapján egy meglehetősen bonyolult visszaosztási rendszer körvonalai bontakoznak ki, amelyben külön szerepel a napi működés költségeinek finanszírozása és a szükséges fejlesztések forrásainak biztosítása. A jogalkotó nem ad részletes útmutatást ennek konkrét kialakítására vonatkozóan, ez implementációs szempontból vizsgálva jelentős szabadságot biztosít a jogalkalmazók részére – esetünkben a Koordinációs szervezet részére. Ennek számos előnye mellett az a hatalmas kockázata, hogy az implementáció sikeréért végül kizárólag a jogalkalmazó lesz majd

felelős. Holott, az esetleges kudarc oka ebben az esetben elsősorban a négy éve halmozódó (de valójában 6 éves) ágazati finanszírozási hiány lesz, melyet elsősorban a rezsicsökkentés, valamint a lerakási illeték bevezetése idézett elő.

Persze vannak más kockázatok is, amelyek különösen a kezdeti időszakban okozhatnak komoly implementációs nehézségeket.

- Mikorra sikerül-e a központi adatbázisokat megfelelő szinten létrehozni?
- Mikorra sikerül a számlázási rendszert megfelelő szinten működőképpé tenni?
- Sikerül-e megszervezni a számlázási panaszok hatékony kezelését?
- Sikerül-e a leghatékonyabb megoldást megtalálni a díjhátralékok, kintlévőségek behajtására?
- Sikerül-e kidolgozni azt a mindenki által elfogadott módszertant (algoritmust), amellyel a közszolgáltatók folyamatos finanszírozására megoldható?
- Hogyan fogjuk ellenőrizni a közszolgáltatók szakmai működését, költségigényeik megalapozottságát?
- Hogyan oldjuk meg az átmeneti finanszírozási problémákat, likviditási nehézségeket? (A bevételek mindig később realizálódnak, mint a kötelezettségek.)
- Hogyan történik a fejlesztési igények értékelése, elbírálása?
- Hogyan történik a fejlesztések finanszírozása, megvalósítása, ellenőrzése?
- Lesz-e elegendő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező szakember mindezen feladatok ellátásához?

Ezek csak a napi feladatokhoz kapcsolódó kockázatok, a korábban említett finanszírozási hiány kalkulációjára vonatkozó előzetes számítások alapján részletes kockázatelemzést javasolnék arra vonatkozóan, hogy esetleg ez a hiány mekkora nagyságrendű lehet (éves szinten akár 50 milliárd, halmozottan esetleg 2-300?), ebből mennyi az, amit feltétlenül pótolni kell abban az esetben, ha továbbiakban sem kerül sor díjemelésekre. Ha lehetőség van díjemelésre, akkor az, milyen nagyságrendű lehet, az mennyiben fedezi az ágazat finanszírozási szükségleteit. (Ebben az esetben mekkora állami támogatásra lenne szükség?)

Nem beszéltünk még a másik legfontosabb kérdésről, a nemzeti szintű stratégia és az ahhoz kapcsolódó hulladékgazdálkodási terv folyamatos (rendszeres) felülvizsgálatáról és a szükséges intézkedések kidolgozásáról.

A koordinációs szervezet működését illetően megfogalmazott kockázatok mellett várható az is, hogy rendszer szereplőinek anyagi érdekeltsége jelentősen átalakul. Mint gazdálkodó szervezet, eddig minden közszolgáltató abban volt érdekelt, hogy költségeit csökkentse, bevételeit növelje. Az új helyzetben a közszolgáltatók bevételeiket úgy tudják majd növelni, ha elszámolható költségeiket növelik. Minden szereplő abban lesz érdekelt, hogy a saját tevékenységét felértékelje, hogy minél több költséget tudjon elszámoltatni és jóvá íratni magának. Nyereségről nem is beszélhetünk, hiszen non-profit közszolgáltatók vesznek részt, amelyek csak a tényleges költségeik megtérítésre tarthatnak igényt. A többi szereplő esetében sem látom, kinek lesz valódi érdeke a hatékonyság, vagy a fajlagos költségek csökkentése. Megjósolható a további veszteségnövekedés, amelyet aztán a Koordinációs szervezet, és ha az nem akkor majd a kormány lesz kénytelen kifizetni, ha nem akar súlyos botrányt.

Az ágazat indokolt költségeinek pontos felmérése alapján első lépésben meg kell határozni a hiány mértékét. Ha ténylegesen felmerül és azonosíthatóvá, pontosan számíthatóvá válik az ágazat finanszírozási hiánya, akkor az egyensúly helyreállítása érdekében intéz-

kedési tervet kell kidolgozni. Az egyensúly helyreállítása hosszútávon elkerülhetetlen és szükséges. A finanszírozási hiányt természetesen díjemeléssel kellene kompenzálni, ha ez nem lehetséges, akkor ideiglenesen szóba jöhet a költségvetési támogatás, vagy az eddig már beszedett lerakási illeték visszaforgatása, ha még el nem költötték másra.

3.2. A közszolgáltatók finanszírozásának módszertana

Az új szabályozás legkritikusabb pontja a közszolgáltatók finanszírozása, melyet a jövőben Koordináló szervezet biztosít majd, és amelyet a beszedett díjakból kellene fedezni. Az erre vonatkozó jogszabályi előírások a következők:

„Ht. 32/A. § (1) Az állami hulladékgazdálkodási közfeladat keretében az állam...

i) beszedi a közszolgáltatási díjat és kifizeti a közszolgáltatóknak a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj megállapításáért felelős miniszter (a továbbiakban: miniszter) által meghatározott szolgáltatási díjat,” (Átruházott hatáskörben a Koordináló szervezet feladata.)

„Ht. 47/A. § (6) A miniszter rendeletben állapítja meg a beszedett közszolgáltatási díj felosztásának elvét. A miniszter a Koordináló szerv javaslatának figyelembevételével rendeletben állapítja meg a Koordináló szerv által fizetendő szolgáltatási díjat.”

„69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet 3. § (2) A Koordináló szerv

a) előkészíti az Országos Hulladékgazdálkodási Közszolgáltatási Tervet (a továbbiakban: OHKT) és nyomon követi az abban foglaltak végrehajtását,

b) javaslatot tesz a közszolgáltatási díj megállapításáért felelős miniszternek (a továbbiakban: miniszter) a szolgáltatási díj, a díjalkalmazási feltételek, a díjmegfizetés rendjének, a közszolgáltatási díj-felosztás elvének meghatározására vonatkozóan,”

Összefoglalva a Koordináló szervezet javaslata alapján a felelős miniszter – a közszolgáltatási díjak mellett, melyet a Koordináló szervezet szed be – meghatározza a közszolgáltatási díj-felosztás elvét és a szolgáltatási díj mértékét is, melyet ugyancsak a Koordináló szervezet fizet ki a közszolgáltatóknak.

Ez hatalmas szakmai feladat és felelősség, melynek kockázata túlnyomórészt a Koordináló szervezet vezetését terheli. A rendelkezésre álló nyilvános joganyag alapján nehéz megállapítani, hogy milyen módszertan és algoritmusok szerint történik majd a közszolgáltatási díj megállapítása és a beszedett díjak felosztása, melynek révén a helyi közszolgáltatók tevékenységének finanszírozási háttere biztosítható.

A kiindulási pont alapvetően a közszolgáltatók adatszolgáltatása, amely alapját képezi mind a díjmegállapításnak, mind a díjfelosztásnak. A díjmegállapítás e pillanatban nem aktuális, hiszen a jelenleg érvényes díjak beszedése fog megtörténni, mindaddig, amíg a szakminiszter nem dönt a díjak megváltoztatásáról. Erre vélhetően 2017-ben sem kerül sor, várhatóan a 2018-as választásokig nem lesz díjemelés.

Mivel a hazai hulladékgazdálkodási rendszer működéséért 2016. április 01-je után a Koordinációs szervezet felelős, a legégetőbb probléma a díjfelosztás és a közszolgáltatók részére fizetendő szolgáltatási díjak mértékének mielőbbi meghatározása, mert a közszolgáltatók napi működésének fedezetét folyamatosan biztosítani kell. Az első kifizetések becslésem szerint június hónapnál tovább nem halogathatók, a közszolgáltatók többsége nem rendelkezik annyi likviditási tartalékkal, hogy három hónapnál tovább képes legyen saját működési kiadásait bevételek nélkül önállóan finanszírozni. (Természetesen a legelső feladat a számlakibocsátás és az első bevételek mielőbbi realizálása. Az hogy a törvény negyedéves számlázási ciklust ír elő önmagában növeli a likviditási nehézségeket. A leg-

több helyen eddig kéthavi, esetleg havi számlázás működött, amely egyenletesebb cash-flow-t és kevesebb átmeneti finanszírozási problémát okozott a közszolgáltatóknál, nem beszélve a lakossági terhek egyenletesebb elosztásáról.)

A díjfelosztás elveinek meghatározása újabb alkotmányossági aggályokat vethet fel. A díj felosztás elvileg azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló bevételeket valamilyen (normatív) elosztási rendszer (algoritmus) kertében felosztjuk az egyes feladatok és szereplők között. Amennyiben a közszolgáltató adatszolgáltatása szakmailag korrekt és megfelel a törvényi előírásoknak, akkor részére ki kell fizetni a ténylegesen felmerült költségeket, abban az esetben is, ha az érintett közszolgáltatási területről beszédett díjak azt nem fedezik. Ha ez egyes területeken többletkiadást eredményez, akkor más területeken viszont kevesebbet kell fizetnünk. Felmerül a kérdés, hogy mely szolgáltatóktól vehetünk el, és melyeknek fogunk biztosítani többlet-finanszírozást. (A hódmezővásárhelyi közszolgáltató önkormányzat részére készített tájékoztatása szerint több százmilliós többletbevételel számolnak az új rendszerben, ha ez igaz, akkor felmerül a kérdés, kik kapnak majd kevesebbet?)

Egyáltalán, lehet-e kevesebbet visszaosztani, mint amit beszédett a Koordináló szervezet, a közszolgáltató indokolt költségei alapján megállapított közszolgáltatási díj kiszámlázásával? Nagyon valószínű, hogy a jelenlegi jogi környezet erre nem biztosít lehetőséget, akkor viszont hosszú távon miből finanszírozzuk az egyéb költségeket, többek között a Koordinációs szervezet működési kiadásait.

Térsegek és egyes közszolgáltatók szerint differenciált finanszírozás esetén borítékolhatók a szakmai (és politikai) konfliktusok, jogviták. Akik rosszabbul járnak – kevesebbet kapnak vissza, mint a közszolgáltatási területükön realizált díjbevétel (esetleg Budapest, vagy a 75 000 lakosnál kisebb régiók közszolgáltatói) – perelni fognak, és talán nem is eredménytelenül. Pervesztesség esetén – a jelentős szakmai tekintély és presztízs veszteség mellett – komoly pénzügyi veszteség is felmerül majd.

Már a közszolgáltatási díjmegállapítás módszertani vizsgálatánál is felmerült, hogy szakmailag megalapozottabb lehetne – a közszolgáltatók adatszolgáltatása alapján – ágazati statisztikai elemzésekkel fajlagos költségek, egységköltségek kalkulációja, amelyek segítségével nemcsak a díjak meghatározása, de a díjfelosztás és közszolgáltatók finanszírozásának kalkulációja is megoldható lenne. Ebben az esetben is az igazolt természetes mutatók alapján lehetne meghatározni a közszolgáltatók részére visszaosztott szolgáltatási díjat. (Hasonló lehet az a módszertan is, amelyre ugyancsak a hódmezővásárhelyi közgyűlésben hangzott el utalás, mely szerint helyi közszolgáltatók finanszírozásának számítása egy alapidő és 18 korrekciós tényező alapján fog történni.)

Attól tartok, ezek a szakmai módszerek nincsenek összhangban a jelenlegi jogi szabályozással, amely egyes részeiben csak kereteket, támpontokat, homályos utalásokat tartalmaz, más területeken viszont indokolatlanul részletes és merev. További jogi (alkotmányossági) vizsgálatokat igényelne, annak a kérdésnek eldöntése, hogy van-e mód arra, hogy ne külön-külön történjen meg az egyes közszolgáltatók elszámolása, a működési költségeik visszaosztására vonatkozóan. Egy általánosan alkalmazható normatív rendszer lényegesen leegyszerűsítene nem csak az elszámolásokat, de a szakmai felügyeletet és az ellenőrzést is. Nem arra ösztönözné a közszolgáltatókat, hogy minél nagyobb költségeket próbáljanak meg elszámoltatni, viszonylag alacsonyabb teljesítmények mellett. Éppen ellenkezőleg, költségcsökkentésre, mennyiségi és minőségi teljesítménynövelésre, a környezetvédelmi stratégiai célok megvalósításra ösztönözné a kulcsszereplőket.

Összefoglalás

Implementációs szempontból összességében az állapítható meg, hogy a hazai hulladékgazdálkodási politikában a mai napig nem került sor a világos, konzisztens célok meghatározására, továbbra is hiányozik a megfelelő kommunikáció, az egyeztetés a szakmával. A koncepció látszólag átgondolatlan, úgy tűnik a nyilvánvalóan előre látható következmények várható hatásait sem vizsgálták. Az újabb ötletek, megoldások legalább ugyanannyi, vagy még több problémát vetnek fel, mint amennyit megoldanak.

Ahogy az előre látható volt a Koordináló szervezet nem tudta létrehozni a teljes hazai ügyfél állományt tartalmazó központi adatbázist, ebből következően a központi díjbeszedést sem volt képes megvalósítani, nem beszélve a többi jogszabályban meghatározott, kevésbé látványos feladatáról. Több hónapos csúszással, félévvel a határidő lejártá után a közszolgáltatókat bízták meg, hogy a régi rendszer felhasználásával – a Koordináló szervezet nevében – számlázzák le az elmaradt közszolgáltatási díjakat. Az elmaradt díjakat 2016 IV. negyedévében egyszerre zúdították a lakosságra, nem sokkal karácsony előtt, és hogy ne legyen feltűnő kéthetente érkeztek az újabb számlák. Nincs információnk arról, hogy a fizetési hajlandóság milyen volt és a kintlévőségek hogyan alakultak ezt az időszakot követően. Valószínűsíthetően jelentősen megnövekedtek.

Természetesen a bevételek elmaradása miatt a közszolgáltatók finanszírozására sem volt fedezet. Ez tovább súlyosbította az ágazat amúgy sem kielégítő finanszírozási helyzetét. A közszolgáltatók többsége rövid lejáratú hitelekkel, önkormányzati kölcsönökkel, átmeneti támogatásokkal vészelte át az eddigi finanszírozási hiányt. Vélhetően a számlázások beindulása után megkezdődik a közszolgáltatók működési kiadásainak valamilyen szintű finanszírozása a koordináló szervezet részéről.

Az új hulladékgazdálkodási koncepció és az erre épülő kiigazítási kísérlet még mindig arra a korábbi téves feltételezésre alapul, hogy sok pénz van a hulladékgazdálkodási közszolgáltatásban, és ha azt központosítjuk, és újra elosztjuk, akkor jut is marad is. Valóban sok milliárdos a bevétel, de sokkal több a kiadás. Az utóbbi 3 évben jelentős forráskivonás (rezsicsökkentés, lerakási illeték, stb.) történt az ágazatban, az EU hulladékpolitika nagyra törő céljait ebből nem lehet fedezni. A negyedik éve halmozódó hiány egy részét legalábbis előbb vagy utóbb valakinek vissza kell pótolni. Tartalék nincs! Vagy a lakosság fizet, vagy a költségvetés! (Itt van még a lerakási illeték is, ami talán visszaforgatható lehetne!)

Kutatásom során igyekeztem mindenre kiterjedő, átfogó elemzést adni a hazai hulladékpolitika implementációjának alakulásáról és ezen belül elsősorban a hulladékgazdálkodási közszolgáltatások pillanatnyi helyzetéről, valamint a szakpolitika új elemeinek várható hatásairól. Sajnos csak az eddig nyilvánosságra hozott anyagok, források álltak a rendelkezésemre, ez megnehezítette esetenként lehetetlenné tette a teljesen pontos, részletes és megalapozott szakmai vélemény kialakítását. Igyekeztem a helyzetértékelésen túl szakmai megoldásokat, módszereket, javaslatokat is megfogalmazni, amelyek relevanciáját a rendelkezésemre álló információk megalapozottsága határozza meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Keczer Gabriella (2014): A felsőoktatási szakpolitikák implementációjának sikerét meghatározó tényezők. In: Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. században: Felsőoktatási tanulmányok, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged
- Matland (1995): Synthesising the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict

- Model of Policy Implementation. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5, p. 145–174.
- Nagy György(2010): A települési hulladék kezelésének jellemző költségviszonyai, a szolgáltatás gazdasági összefüggései a közszolgáltatók szemszögéből (tanulmány) Köztisztasági Egyesülés, 2010. március.
- Sabatier–Mazmanian (1979): The Conditions of Effective Implementation(tanulmány)
- Sabatier (1986): Top-Down and Bottom-Up Models of Implementation Research. In: *Journal of Public Policy* 6 (Jan.) p. 21–48.
- Szabó Ferenc (2014): A hulladékgazdálkodás új törvényi szabályozása In: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2014/1–2. szám VI. évf./1–2. szám No. 14–15. pp. 572–580. Szeged, 2014 ISSN 2064-437X
- Szabó Ferenc (2015): A jogi szabályozás ellentmondásosságának hatásai a magyarországi hulladékgazdálkodási politika implementációjára TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2015/1–2. szám VII. évf./1–2. szám No. 18–19. pp. 355–364, ISSN 2064-4361 Szeged, 2015.
- Szabó Ferenc (2015): A finanszírozási feltételek hiányának hatása a magyarországi hulladékgazdálkodási politika implementációjára Közép-európai Közlemények 2015/3 VIII. évf. 3. szám No. 30. pp. 121–132. ISSN1789-6339
- Van Meter, Van Horn (1975): The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. In: *Administration and Society* 6. (Feb. 1975) p. 445–488.

JÁTÉKOSJOGOK NYILVÁNTARTÁSA A SZÁMVITELBEN ÉS KAPCSOLÓDÓ MENEDZSMENT KÉRDÉSEK

ACCOUNTING RECORDS OF PLAYER'S RIGHTS AND RELATED MANAGEMENT ISSUES

SZABÓNÉ SZŐKE RÉKA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet

ABSTRACT

Present day the sport has become a separate business area and gained real ground itself. Constantly increasing the number of those countries that have autonomous and developed sports market. According to some estimates four percent of the EU's GDP makes up the sport. In order to, the sport to be able to develop a large extent, it was necessary for investments in sport and other sources of funds. We also can establish that the economic development of the sport in Hungary is mainly contributed to state subsidy, while in the more developed Western European countries funded by the private sector in this area. My study aims to present the sporting player's rights for an economic approach, how and at what value is recorded in the financial reporting, as well as the management need to deal with how important questions in this context. To achieve the objectives my model will be an accounting balance sheet of a fictive football company.

1. Bevezetés

Az Európai Bizottság 2012-es tanulmánya arról szól, hogy a sport nem csupán a társadalom fejlődéséhez járul hozzá, de a nemzeti jövedelemhez hozzáadott értéke is folyamatosan növekszik, ez által egyre nagyobb jövedelemforrásokat hoz létre a nemzetek számára. De nem csak közvetlen hatásról beszélhetünk a sport kapcsán, vannak pozitív, közvetett hatások is. Közvetett hatásnak tekinthetjük a sport fogyasztásra gyakorolt hatását, melynek révén megnő a fogyasztási kiadás. De ilyen például a tőkeállomány növekedése, azaz a sportba történő befektetés, valamint a multiplikátor hatás is ide sorolható. A multiplikátor hatás alatt a sporttevékenység keretében felhasználásra kerülő termékek és szolgáltatások iránti kereslet generálását értjük (II).

A tanulmány célja, hogy bemutassa a labdarúgók játékosjogának nyilvántartását a 2000. évi C. törvény a Számvitelről által szabályozott beszámolóban, azon belül is a beszámoló részeként elkészítendő mérlegben. Adott labdarúgó vállalkozásnak lehet saját nevelésű, vásárolt és szabadon igazolt játékosa. Amennyiben saját nevelésű játékosal rendelkezik a vállalkozás, akkor azt nem mutathatja ki a vagyon elemei között a magyar számviteli törvény szerint, pedig ez a játékos ugyanúgy bér és egyéb költséget jelent a vállalkozás számára, ilyen költség lehet például a mez, a szakmai stáb munkája, utazás, stb., mint a vásárolt játékosai és ugyanúgy bevételt is generál. Ennek oka, hogy a mérlegben vagyoni értékű jogként csak a megszerzett jogokat lehet kimutatni. Másik fontos tényező, amit a 2004. évi I. törvény a Sportról mond ki, hogy amint egy sportolónak a munkaszerződése, vagy a megbízási szerződése lejár, szabadon rendelkezhet a saját játékosjo-

gával (I2). A szabadon igazolható játékosok esetében a jogügyletek munkaszerződések vagy megbízási szerződések révén jönnek létre, melynek keretében a vállalkozás és a játékos megállapodik a játékos bérében, és még további kondíciókban. A szerződés feltétele, hogy az abban rögzített összeg a számviteli szabályoknak megfelelő módon bérköltséggént kerül elszámolásra (Berkes et al. 2012). Tehát ebben az esetben sem kerül be a játékos joga a vagyонkimutatásba (mérlegbe), hiszen azt a vállalkozás nem vásárolta meg. A harmadik eset a játékosjog használatának megvétele, mely sportolói igazolásnak minősül, ez ellenérték megfizetésével jár, ilyenkor a vállalkozás a meglévő eszközei között kimutathatja a játékos értékét.

2. Anyag és módszer

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa, hogyan tartjuk nyilván a számvitelben a labdarúgók játékos jogait, valamint, hogy milyen módszerrel lehetséges megállapítani ezen immateriális javak értékét. Ennek érdekében tanulmányoztam a kapcsolódó 2000.évi C. törvényt a Számvitelről és néhány szakirodalmat is. A tanulmányban megfogalmazott célok könnyebb megértése érdekében fiktív labdarúgó vállalkozás mérlegén keresztül szemléltetem a játékosjogok nyilvántartását és ismertetem a szakirodalom szerinti érték megállapítás módszereit, valamint a kapcsolódó menedzsment kérdéseket.

3. Eredmények

Az eredmények fejezetben kívánom bemutatni először is azt, hogy a labdarúgó vállalkozások hogyan mutatják ki a beszámoló részeként elkészítendő mérlegben a játékosaik jogainak értékét, abban az esetben, ha azok saját nevelésű, igazolt vagy vásárolt játékosok. Mindezt egy fiktív vállalkozás mérlegén keresztül fogom szemléltetni. Ezután kitérek arra, hogy milyen módszerek vannak arra, hogy a saját nevelésű játékosainak a cég értéket adjon. Végezetül pedig ismertetem a témához kapcsolódó menedzsment kérdéseket.

A sport fogalmát az Európai Unió 2007-ben kiadott könyvében foglaltak alapján úgy határozta meg, hogy a fizikai aktivitás minden egyes formája, amely minden szinten azt célozza meg, hogy akár alkalmi vagy rendszeres gyakorlás által, a fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezhető vagy fejleszhető, szociális kapcsolatok létrehozását segítő vagy versenyeredmények elérését előmozdító tevékenység legyen (I3). A sport, mint gazdasági ágazat több millió embernek teremt munkahelyet, olyan különböző területeken, mint például a rendezvény szervezés, marketing, kereskedelem és természetesen maga a hivatásos sport.

A játékosjog fogalmával már az 1996-ban hatályba lépett 1996. évi LXIV. törvény is foglalkozott. Erre azért volt szükség, hogy biztosítsa a sportvállalkozások közötti játékos transzfer kifizetése jogszerű legyen, valamint szabályozza a sportoló klub váltását (Szőke-Bács 2015). A jelenleg is hatályos sportról szóló 2004. évi I. törvény (továbbiakban Sporttv.) magába foglalja azt a meghatározást, hogy a játékosjog olyan jog, amely a sportoló sporttevékenységéhez fűződik és, mégpedig maga a fizikai és szellemi képességei valamilyen sporttevékenység keretében történő felhasználásának joga (I3). A sportolók játékosjogát a számviteli mérlegben az immateriális javak között tartjuk nyilván, mint vagyoni értékű jogok. A mérleg a beszámoló része, egy számviteli okmány, amely a vállalkozás eszközeit és forrásait tartalmazza összevontan, pénzügyi tekintetben egy adott időpontra vonatkozóan. Az immateriális javakat a számviteli törvény olyan nem anyagi eszközökként definiálja, amelyek tartósan, legalább egy éven túl szolgálják a vállalkozás tevékenységét (I4). Az immateriális javak a vállalkozás vagyónak részét képezik, az eszközei

között megjelenő vagyonelem. A sportolói játékosjogot vagyoni értékű jogként mutatjuk ki a mérlegben, az immateriális javakon belül. A vagyoni értékű jogok alatt olyan nem anyagi javakat értünk, amelyek önmagukban is forgalomképes jogokat testesítenek meg. Vagyoni értékű jogok közé soroljuk a játékosjogon kívül például a bérleti jogot, használati jogot, márkanevet, licencet, szellemi termékek felhasználásának jogát, koncessziós jogot és a játékjogot. Kritérium, hogy ezek a vagyonelemek közzé nem sorolhatóak ingatlanhoz kapcsolódó jogok, hiszen azokat a tárgyi eszközök között kell kimutatni. A vagyoni értékű jogok fogalmában megjelenik a forgalomképes jellemző is, tehát ezeknek a nem anyagi eszközöknek forgalomképeseknek kell lenniük, ami számos területen, de köztük a sportban is nagyon fontos szempont. Forgalomképesség alatt azt értjük, hogy forgalomképesnek számít az a jog, amelyre van fizetőképes kereslet és az eladó szabadon rendelkezik felette. Ez magába hordozza azt, hogy vagyoni értékű jogot csak vagyoni hozzájárulás vagy vétel útján lehet szerezni. A sportban játékosjogot inkább vétel során szerezhet a vállalkozás, a vagyoni hozzájárulás nem jellemző (Éva 2007).

A vagyoni értékű jogok fontos tulajdonsága még a forgalomképességen kívül, hogy az ellenérték megfizetése előre történik, nem pedig később valamikor a működés folyamán, illetve, hogy tartós jogokról beszélünk, tehát minimum egy éven át áll a gazdálkodó egy-egy tulajdonában (I4).

3.1. Játékosjogok nyilvántartása a számvitelben

A számviteli törvény szerint a vagyoni értékű jogokat a mérlegben nettó értéken, vagy más néven könyv szerinti értéken kell szerepeltetni. A vállalkozás számára releváns bruttó értéke ezeknek az eszközöknek, az az összeg, amelyet az eszköz megszerzéséért fizetettek (Éva 2007). A kimutatáshoz szükséges nettó értéket úgy kapja meg a vállalkozás, ha bruttó értékből levonja a terv szerinti értékcsökkenést és a terven felüli értékcsökkenést, melyet korrigál még a terven felüli értékcsökkenés visszairására kerülő összegével és az értékhelyesbítés értékével (Sztanó 2006). Terv szerinti értékcsökkenést abban az esetben számolhat el a vállalkozás, ha előző évhez képest az eszközük korszerűtlenné vált, elhasználódott, erkölcsileg elavult vagy a pénzben kifejezett értéke csökkent. Terven felüli értékcsökkenés elszámolásának akkor van helye, ha az eszköz könyv szerinti értéke tartósan és jelentősen lecsökken, vagy például ha megrongálódik, használhatatlanná válik. A számviteli törvény szerint viszont a szerződés módosulása miatt csak korlátozottan vagy egyáltalán nem is érvényesíthető terven felüli értékcsökkenés elszámolása a vagyoni értékű jogokra. A vállalkozónak továbbá lehetősége van arra, hogy piaci értéken értékelje ezeket a jogokat (I4). Ebben az esetben a vállalkozásnak minden év december 31-én meg kell állapítani az eszköz könyv szerinti és piaci értékét is. Abban az esetben, ha az eszköz két értéke között pozitív különbség van, elsőként a terven felüli értékcsökkenés értékét kell visszaírnia - ha volt ilyen- és maximum azon az értékben, amelyen azt elszámolta. Ezt követően élhet az értékhelyesbítés lehetőségével a vállalkozó, melynek forrása a forrás oldalon található értékelési tartalék. Érték helyesbítést csak maximum a piaci értékig lehetséges elszámolni (I4).

Az első kérdés, amelyet jelen tanulmányban vizsgálunk a következő: a beszámoló részeként elkészítendő mérleg hűen tükrözi-e a vállalkozás vagyonát, a rendelkezésre álló játékos értékeinek kimutatása során. A modellem egy fiktív sportvállalkozás mérlege lesz, amely az egyszerűség kedvéért, csak néhány adatot tartalmaz. A hipotézis pedig, amit megfogalmazok, hogy a mérleg nem tartalmazza az összes játékosának értékét, mint immateriális jószág egy labdarúgó vállalkozás esetében. Az 1. számú táblázatban látható a Fiktív FC mérlege, az adatok ezer forintban szerepelnek.

1. táblázat: A Fiktív FC mérlege (adatok ezer forintban)

Table 1.: Fictive FC's balance sheet

Eszközök	„A”	„B”	Források	„A”	„B”
A.) Befektetett eszközök	14 000	24 000	D.) Saját tőke	0	10 000
I. Immateriális javak	2 000	12 000	I. Jegyzett tőke	12 000	22 000
II. Tárgyi eszközök	12 000	12 000	VII. Adózott eredmény	-12 000	-12 000
III. Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	E.) Céltartalék	0	0
B.) Forgóeszközök	0	0	F.) Kötelezettségek	14 000	14 000
			III. Rövid lejáratú kötelezettségek	14 000	14 000
C.) Aktív időbeli elhatárolások	0	0	G.) Passzív időbeli elhatárolások	0	0
Összes eszköz	14 000	24 000	Összes forrás	14 000	24 000

(Fiktív adatok alapján saját szerkesztés)

Tegyük fel, csak az egyszerűség kedvéért, hogy a Botláb FC-nek „A” és „B” esetben is már alapításkor volt egy 12 000e Ft értékű foci pályája, amely megjelenik a mérleg eszköz oldalán, a tárgyi eszközök között és a forrás oldalon a jegyzett tőkében. Feltételezzük továbbá, hogy a játékosokkal a következőkben bemutatott gazdasági eseményeken kívül már más esemény nem is fordult elő. Az „A” esetben volt tíz fő saját nevelésű játékosa, akiknek a bére évi 1 000 eFt. Mivel saját nevelésű játékosok, nem lehet kimutatni a mérleg eszköz oldalán az immateriális javak között a játékosjogot. Csak a forrás oldalon jelenik meg a velük kapcsolatos bérköltség, ami csökkenti az adózott eredményt és nő a rövid lejáratú kötelezettsége a vállalkozásnak. Ezen felül a csapatnak van még két fő vásárolt játékosa, akiknek szintén ennyi a fizetésük, de ezek a játékosok már megjelennek az immateriális javak között, mivel szerzett jogok, értékük legyen 1 000 eFt/fő. A két fő vásárolt játékos ellenértékét még nem fizette ki a vállalkozás. Más költsége vagy bevétele nem volt a vállalkozásnak az egyszerűség kedvéért, és eltekintünk a játékosokkal kapcsolatos egyéb költségektől is, így az eredményét csak a bérköltség befolyásolta, csökkentette. Az adózott eredményről láthatjuk, hogy a vállalkozás nyereségesen vagy veszteségesen gazdálkodott az adott évben. Az „A” esetben a mérlegben megjelenő értékek:

- immateriális javak: 2 fő vásárolt játékos x 1 000 e Ft érték = 2 000e Ft
- tárgyi eszközök: 1 db foci pályája = 12 000 e Ft
- jegyzett tőke: 1 db foci pályája = 12 000 e Ft
- adózott eredmény: 12 fő játékos x -1 000e Ft bér = -12 000e Ft
- rövid lejáratú kötelezettségek: 12 fő játékos x 1000e Ft bérfizetési kötelezettség + 2 fő vásárolt játékos x 1000e Ft még ki nem fizetett ellenértéke = 14 000e Ft

Azok a saját nevelésű játékosok, akiket rendszeresen játszat a meccseken a labdarúgó vállalat, ugyanúgy értéket teremtenek a vállalkozás számára, mint a vásárolt játékosok.

A „B” esetben azt szeretném szemléltetni, hogy hogyan alakulna a vállalkozás mérlege, ha a törvény lehetővé tenné a saját nevelésű és a szabadon igazolható játékosok kimutatását is a mérleg eszköz oldalán. Ebben az esetben is rendelkezik a vállalkozás egy foci pályával, két vásárolt játékoskal és tíz fő saját nevelésű játékoskal. Ami eltér az „A” esethez képest az, hogy az eszköz oldalon nőne a vagyon, az immateriális javak révén, hiszen megjelennek a saját nevelésű játékos is, akiknek értékük az egyszerűség kedvéért szintén 1000e Ft/fő. Ezzel egyidejűleg a jegyzett tőke is nőne 10 000 eFt-tal, hiszen a saját nevelésű játékosok is rendelkezésre állnak a foci pályája mellett. Így az „A” esethez képest az alábbi tételek változnak:

- immateriális javak: 12 fő játékos x 1 000 e Ft érték = 12 000e Ft
- jegyzett tőke: 10 fő vásárolt játékos x 1 000e Ft érték + 1 db foci pályája x 12 000e Ft = 22 000e Ft

A modell fiktív adatokon alapszik. A „B” eset csak egy javaslat arra, hogy hogyan is működhetne másként a játékosjogok nyilvántartása, abban az esetben, ha kimutatásra kerülnének a már említett saját nevelésű és szabadon igazolt játékosok. Véleményem szerint szükséges lenne egy szempontrendszer, egy modell létrehozása, mely lehetővé tenné azt, hogy a szabadon igazolható és a saját nevelésű játékosnak értéket tudjunk adni, és azon az értéken nyilván tudjuk tartani könyveikben. Az bizonyos, hogy a számviteli törvény azért nem engedi kimutatni ezeket a játékosokat, mert nem megbízhatóan mérhető az értékük. Az érték megállapítással kapcsolatos kérdéseket a következő fejezetben mutatom be.

3.2. Játékosjogok érték megállapításának módjai

A másik témakör, amely szorosan kapcsolódik az előzőhöz és a modellhez is, a játékosok értékének megállapítása. A szakirodalom szerint ennek három féle módja lehet. A kérdés az, hogy valóságban melyik tükrözi hűen a játékosok valódi értékét, amelyen a mérlegben szerepeltetni lehet őket.

- **Költség alapú meghatározás:** azaz a játékos annyit ér, amennyi költség vele kapcsolatosan felmerül. Ilyen költségek például a bérköltség, járulékok, anyag jellegű ráfordítások, értékcsökkenés, stb. Ezt tekinthetjük reálisnak, hiszen az eredménykimutatásban rendelkezésre állnak az információk, hogy melyik játékos mennyi költséget jelent a vállalkozásnak.
- **Jövedelem alapú meghatározás:** azaz a játékos annyit ér, amennyi jövedelmet teremt a vállalkozásnak. Ilyen jövedelem például a marketing bevétel, szponzor, jegyeladás, mezek, stb. Becsléseken alapul, jövőbeli árakon értékeli a játékos jogot. Jövőbeni pénzáramlások jelenlegi értékét kell megállapítani, azaz jövőérték számításának módszerét kell alkalmazni.
- **Piaci alapú meghatározás:** Ezt alkalmazzák a futballban. Azaz a piac megítélésére hagyatkozva adnak értéket a játékosoknak, úgymond egymásra licitálva. A játékosok aktuális értékéhez hozzájárul a marketingérték, azaz sportesemények során szerzett közmegítélés, a hozzájuk kapcsolódó érzelmi effektusok és a teljesítményük szubjektív megítélése (Káldos 2006).

A tanulmány előző fejezetében, a számításoknál az első típusú módszert alkalmaztam, de a labdarúgás piacán a harmadik típusként bemutatott érték meghatározás a szokványos. A kérdés, hogy ez mennyire reális. Mint ahogyan azt már említettem, szükségesnek tartok egy szempontrendszert kidolgozni, mely alapját jelentheti a piaci alapú meghatározásnak. Tehát a vállalkozás folyamatosan méri a játékosokkal kapcsolatos költségeket, mint például a mez, utazás, étkeztetés, nevelés stb. és a hozamokat is, melyeket aktiválni lenne szükséges egy adott időpontban, ezáltal bekerülne a vállalkozás eszközei közé a labdarúgó. A költségek mérésére az első, a hozamokéra a második módszer lenne alkalmas. A kérdés csak az, hogy melyik az az időpont, mikor kellene az aktiválást végrehajtani. Egy lehetséges időpont lehetne az az időpont, amikor megfelel a kitűzött szempontoknak. Ilyen szempont lehet például a játszott mérkőzések száma egy bajnokságban, a rúgott gólok száma, gólpassz stb. Ekkor a vállalkozás megállapít neki egy értéket (könyv szerinti értéket), melyen aktiválja. Ezt követően a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokban (IFRS) foglaltak szerint lehetősége lenne a játékos értékének ártérítelésére például más azonos posztton játszó játékosok értékéhez való viszonyítás alapján.

3.3. Játékosjogokhoz kapcsolódó pénzügyi menedzsment kérdések

A pénzügyi menedzsment feladata, hogy foglalkozzon egy ilyen labdarúgó vállalkozás esetében az intellektuális tőke mérésével. Intellektuális tőkének nevezzük a vállalkozás tőkéjének azon csoportját, amely azáltal biztosít jobb versenypozíciót a vállalkozás számára, hogy működése révén értéket teremt a vállalat kulcsérintettjei részére. Az intellektuális tőke három fő részből áll, kapcsolati tőke, humántőke és szervezeti tőke. A kapcsolati tőke a vállalkozás külső kapcsolati rendszeréből származó hasznokat, a szervezeti tőke a belső működéséből és felépítéséből fakadó előnyöket foglalja magába. A tanulmány szempontjából lényeges tőkerész a humántőke, amely a szervezet munkavállalói gyakorlatából és tudásából származó hasznot jelent. A három tőkerész közül a humántőke az, amely határozja a vállalkozástól az adott játékos, akkor magával viszi ezt az értéket, miközben a szervezeti mindig a szervezet tulajdonában marad, a kapcsolati pedig fele-fele arányban a külső érintettel birtokolja a vállalkozás. Tehát az intellektuális tőke hozzájárul a vállalat piaci értékéhez. Számos irodalom úgy fogalmazza meg ezt a kérdéskört, hogy: mérni a mérhetetlent? Valóban igaz, nagyon nehéz azt megbecsülni, hogy mennyi az az érték, amelyet a játékosok létrehozhatnak a vállalat számára. Az intellektuális tőke értékmérésére három módszert mutat be a szakirodalom:

- Piaci érték alapú megközelítések: a vizsgálat középpontjában a vállalat piaci értékének és a részvényesi tőke értékének viszonyának vizsgálata áll.
- Eszközmegtérülésen alapuló módszerek: számba veszi a vállalat által ténylegesen realizált eredményt, melyet a pénzügyi és a fizikai eszközök után elvárt megtérülésekhez viszonyít.
- Score Card módszerek: a módszer alapján első lépésként azonosítják az intellektuális tőke egyes alkotóelemeit majd mérik azok hozzájárulását a vállalati értékhez.

Tehát fontos lenne, hogy egy labdarúgó szervezetnél a menedzsment foglalkozzon azaz a kérdéssel, hogy miként tudja mérni és melyik módszer a legmegfelelőbb az intellektuális tőke értékének megállapítására. Számos módszert említ a szakirodalom például a Tobin-féle Q értéket, piaci hozzáadott értéket, Baruch Lev módszerét vagy a Monte Carlo szimulációt. Fontosnak tartom ezzel a kérdéskörrel is foglalkozni, hiszen a labdarúgó vállalkozások pont a legjobb példák arra, hogy ha jó képességű, azaz tapasztalt és nagy tudású játékosai vannak, akkor a vállalkozás értéke is jelentős (Tarnóczy 2013).

4. Összefoglalás

A tanulmány célja, hogy bemutassam egy labdarúgó vállalkozás esetében milyen játékosai lehetnek, illetve, hogy ezeket a játékosokat hogyan tarja nyilván a 2000. évi C. törvény alapján a mérlegben. További cél, hogy ismertessem a szakirodalom szerinti érték megállapítás módszereit, valamint a kapcsolódó pénzügyi menedzsment kérdéseket. Elsőként egy fiktív vállalkozás mérlegében mutattam be két esetet. Az első esetben a számviteli törvénynek megfelelően prezentáltam a vagyonelemek és események besorolását, majd a második esetben kitértem arra, hogy mi lenne, ha lehetséges lenne a saját nevelésű és a szabadon igazolt játékosok kimutatása is. Ezzel kapcsolatosan azt a következtetést vontam le, hogy valóban érthető az, hogy a számviteli törvény azért nem teszi lehetővé a kimutatásukat, mert nem megbízhatóan mérhető az értékük, de az tény, hogy ők is hozamot generálnak és költséget jelentenek a vállalkozás számára, mint a vásárolt jogok, a kimutatásuk

mellett szól. Ehhez kapcsolódott a következő fejezet kérdésköre, miszerint akkor milyen értéken mutassuk ki a saját nevelésű játékosokat. Véleményem szerint, ha eléri a kívánt szempontrendszer, melyhez egy modell felépítését tartom szükségesnek, akkor számba kell venni az addig felmerült költségeket és hozamokat, mely alapján megállapított értéken aktiválni kell a játékos jogát, bekerülve így a vállalkozás vagyonelemei közzé. Ez után lehetőséget kell biztosítani arra, hogy ezt az értéket később a vállalkozás ártérítelhesse, ugyanúgy ahogyan az az IFRS szerint is zajlik ez. Végül foglalkoztam a kapcsolódó pénzügyi menedzsment kérdésekkel, azaz annak fontosságával, hogy a menedzsmentnek feladata kellene, hogy legyen, hogy mérje, hogyan és milyen értékben járulnak hozzá a játékosok a vállalat piaci értékéhez. A szakirodalom által ismertetett módszereket is bemutattam.

Véleményem szerint a sport gazdasági szerepének fontossága mellett már nem tudunk eltekinteni. Foglalkozni kell az aktuális problémákkal, kérdésekkel és fejlődési tendenciákkal. Tanulmányomban a sport gazdasági szempontból történő vizsgálatának csak apró szeletét mutattam be, de ennek jelentősége nagy. Kutatásaim a továbbiakban ezeket a témaköröket fogják mélyrehatóbban vizsgálni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berkes Péter–Bodnár Péter–Budavári Ágota–Czeplédi Orsolya–Dosek Ágoston–Farkas Péter–Gécsi Gábor–Gósi Zsuzsa–Gulyás Erika–Kassay Lili–Kovács Péter–Muszbek Mihály–Nemes András–Pignitzky Dorottya–Sipos-Onyestyák Nikoletta–Sterbenz Tamás–Vácz János (2012): Sportmenedzsment. Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar, Budapest.
- Éva Katalin (2007): Számvitel-elemzés I. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest.
- Káldos Péter (2006): A szellemivagyont-értékelés elméleti és gyakorlati módszerei. <http://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/200608-pdf/01-kaldos-peter.pdf>. Adatok letöltve: 2016. 05. 31.
- Szőke Réka–Dr. Bács Zoltán (2015): Egy vállalkozás magyar, nemzetközi és UEFA szerinti beszámolójának összehasonlítása, különös tekintettel a játékosjogogra versus sportcontrolling. Controller Info. III. évfolyam. 2. szám. 2015/2. pp. 2–7.
- Sztanó Imre (2006): A számvitel alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest.
- Tárnóczi Tibor (2013): Pénzügyi kimutatások elemzése előadás sorozat. Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet.
- I1: <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>. Adatok letöltve: 2016. 05. 31.
- I2: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0400001.tv Adatok letöltve: 2016. 05. 31.
- I3: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=URISERV%3A135010> Adatok letöltve: 2016. 05. 31.
- I4: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV Adatok letöltve: 2016. 05. 31.

A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA

THE EXAMINATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

TARISZKA ÉVA főiskolai docens

Szolnoki Főiskola

ABSTRACT

The Japanese companies' success directed the attention to the importance of the organizational culture. They could adapt its historical past and infiltrate the economy because of cultural values steadily and adapt to environment changes into one in a faster beat. The political reform, the multinational companies' appearance made the examination of the organizational culture necessary in Hungary and flash on the importance of the organizational inner communication in connection with that. The cultural differences put the question of the corporate culture into the focus of the researches even more. I look for the answer the study, that it passed the organization's culture and its communication changed during 25 years. Did this change have an effect on the companies' efficiency? I examine the cultural network, then one of the elements of the organizational culture, and the form of appearance of this- the informal communication network.

1. Bevezetés

A vállalati kultúra fontosságára illetve nélkülözhetetlen voltára a japán vállalatok elképesztő sikerei irányították rá a figyelmet. Ők tudtak leginkább alkalmazkodni részint a történelmi múlt, részint a gazdaságba is beépült kulturális értékek miatt az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez. A szervezeti kultúra értelmezése és a különböző kultúra típusok azonosítása, a jellemzők meghatározása mellett számomra a szervezeti kommunikáció és a kultúra egymásra hatásának, a hatékonyság kérdésének vizsgálatát vetette fel. Kérdés, hogy mennyiben határozza meg a szervezet kulturális hálózata a szervezeti belső kommunikációt, vagy a kulturális hálózatot hozza létre a kommunikációs csatornák működése a szervezetben. Mindez felveti a szervezeti hatékonyság kérdését is. A szervezeti kultúra és kommunikáció mennyiben befolyásolja a vállalatok hatékony működését?

2. A szervezeti kultúra

A szervezetelmélet a 1970-es években kezdett figyelmet fordítani a kulturális tényezők szervezetek működésében gyakorolt hatására. A kultúra fogalmának többféle értelmezése terjedt el.

B. Buchowicz(1990) szerint: „Vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége. Schein(1985)szerint: „Azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”

A szervezeti kultúra jellemzői:

- Állandó változás eredményeként jön létre, formálódik
- Közös megélt eseményekből alakul
- Csak azoknak a csoportoknak alakulnak ki közös, alapvető feltevései, akiknek van elegendő közös múltjuk
- Feltevések ereje: megkérdőjelezhetetlenül kezd el működni, érzelmileg foglyává válnunk, nem vagyunk képesek megtagyálni, csak védeni, mivel magunk alakítottuk ki

A szervezeti kultúra elemei:

1. *Gazdasági környezet:* egyetlen vállalat illetve szervezet sem szakítható ki abból a társadalmi és gazdasági közegből, amelyben működik. A gazdasági környezet határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk.

2. *Értékek:* az egész szervezet kultúrája azon, mindenki által elfogadott értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szelétét. Ezeket az értékeket a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi.

3. *Hősök:* a magyar fülnek kissé szokatlan jelzővel azokat a dolgozókat, vezetőket illeti, akik sokat vagy valami jelentőset tettek a szervezet céljai elérése érdekében. Gyakran viselkedési modellként is szolgálnak mások előtt. Személyükben megtestesítik a vállalati értékrendet.

4. *Ceremoniák és szertartások:* minden szervezetnek szüksége van olyan, rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez, és nem utolsósorban életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái.

5. *Kulturális hálózat:* a kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudhatók meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók.

Kultúra tipológiák:

A legáltalánosabb ismert szervezeti kultúra tipológiák egyike *Handy* (Handy, 1999) nevéhez fűződik. Ebben a tipológiai rendszerben a szervezeti struktúra fontos jellemző:

1. Erő típusú kultúra
2. Szerep típusú kultúra
3. Feladat típusú kultúra
4. Személy típusú kultúra

Cameron és Quinn (1988) kultúra típusai:

A Handy féle kultúratipologizálás mellett ez a legelterjedtebb. Alapja a szervezeti hatékonyság vizsgálata volt. Azt figyelték meg, hogy az egyes szervezetek milyen alapvető erők mentén alakítják ki kultúrájukat, hogy az megfelelően a belső, illetve külső környezet által támasztott követelményeknek.

Az első dimenzió mentén a két ellentétes pólus a következőképpen alakul: az egyik a hatékonyságot tekinti igazán fontosnak, a rugalmasságot, az adott helyzethez alkalmazkodást és a dinamizmust hangsúlyozza. A másik pólus a stabilitást, rendet, ellenőrzést helyezi középpontba. A második dimenzió választja ketté a belső, illetve külső orientációt. A belső az integrációt, egységességet hangsúlyozza, míg a külsőnél a differenciáltságon, versengésen van a hangsúly. Ez alapján négy kultúra típust különítettek el:

1. Hierarchia kultúra
2. Piac kultúra
3. Adhokrácia kultúra
4. Klán kultúra

Bakacsi (2015) Robbins (1991) által meghatározott tíz dimenziót, kiegészíti és módosítja, így 11 szervezeti kultúra értéket határoz meg:

1. *munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás*
2. *egyén-, vagy csoportközpontúság(individualizmus vagy kollektívizmus)*
3. *humán orientáció (feladat vagy kapcsolat)*
4. *belső függés vagy függetlenség*
5. *erős vagy gyenge kontroll*
6. *kockázatvállalás vagy kockázatkerülés*
7. *teljesítményorientáció*
8. *konfliktustűrés, konfliktuskerülés*
9. *cél (eredmény) vagy eszköz (folyamat) orientáció*
10. *nyílt rendszerként vagy zárt rendszerként tekint önmagára a szervezet*
11. *rövid vagy hosszú távú időorientáció*

3. A kulturális hálózat, kommunikációs hálózat a szervezetben, mint a kultúra egyik eleme

A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát” az-az annak min-tegy interakciós kifejezése. Leavitt (1965) két típusú kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta, hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre.

1. táblázat A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre
Table 1. The effect of the communication network onto the performance and satisfaction

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a. +	b. -	e. -	f. -
Decentralizált	c. -	d. +	g. +	h. +

Forrás: Leavitt(1966) alapján

- a. Kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot;
b. Sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információja; c. Kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe; d. Sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg. Az elégedettségre vonatkozó eredmények: e., f. A partíci-páció hiánya elégedetlenséget eredményez; g., h. A partíci-páció elégedettséget eredményez.

A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek. A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

A jó belső szervezeti kommunikáció és a szervezet sikere közötti kapcsolatra számos tanulmány mutat rá. (Welch, Jackson 2007). A szervezetre irányuló alapfolyamatként definiálják és hangsúlyozzák, hogy minden stratégiai tervben szerepelnie kell. Sok kutató azt állítja, hogy a kétirányú kommunikációs folyamat az ideális és a kiváló szervezetek jellemzője, ahogyan megpróbálja a szervezet saját érdekei és a „közönsége” érdekei közötti egyensúlyt megtalálni. (Welch, Jackson 2007).

A Handy féle kultúratipológia egyik alapja az interakciós, kommunikációs kapcsolatok rendszere. Három morfológiai típust határoz meg a bemutatott kommunikációs hálózatok közül. (1. ábra)

A hatalomkultúrához legjobban a *kerék* mintájú információs hálózat illeszkedik. A központi hatalom biztosításának egyik legfontosabb eszköze az információk központi elosztása. Az információkat tudatosan szűrve és csoportosítva juttatja el az érintettekhez.

A szerepkultúrában a kommunikációt szabályozottság jellemzi, a formális csatornák egyértelműen meghatározottak. Ehhez illeszkedik leginkább a *láncc* szerkezet.

A feladatcultúrához teljes mértékben illeszkedik a *teljes vagy hálószerkezet*. Megfelelő kollektív szellemben az információ minden érintett között hatékonyan áramlik, a szükséges információk eljutnak a megfelelő pontokra.

A formális és informális struktúra csak elméletben választható szét. Az informális szervezet magját az elsődleges munkacsoportok alkotják. Itt jellemző a belső hierarchia és a státusok különbözősége. Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól.

Az esetek többségében az informális kommunikációs csatorna hatékonyabb, gyorsabb belső eszköznek bizonyul, mint a szakmailag megtervezett üzenet. Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli.

Az informális információs rendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet (Torgersen-Weinstock, 1983)

4. A szervezeti kultúra vizsgálata

A kérdőíves lekérdkezés során 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ. A lekérdkezést levelezős hallgatók segítségével végeztem el, így az ország különböző régióiból számos ágazat adataihoz jutottam hozzá.

A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérv; a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése. Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

A kérdőív több olyan terület vizsgálatát tartalmazta, amely hatással lehet a szervezetek hatékonyságára. Ilyen volt a belső szervezeti kommunikáció működése, csatornahasználata, a belső kommunikációt gátló és segítő tényezők azonosítása, az informális kommunikáció működése és a szervezeti kultúra.

A szervezeti kultúra vizsgálatához a kérdéseket a GLOBE-kutatás alapján állítottam össze.

A szervezeti kultúra vizsgálatához 14 változóval főkomponens elemzést végeztem. (1. melléklet) A 14 változót 4 komponensbe tömörítettem úgy, hogy a megőrzött információ-tartalom 54,29%. A komponensek elnevezésénél Hofstede (1980) dimenzióit használtam, mivel ezek jellemzik leginkább az egyes csoportokat

1. komponens: bizonytalanság kerülés dimenzió
2. komponens: individualizmus- kollektívizmus dimenzió
3. komponens: hatalmi távolság dimenzió
4. komponens: férfias- nőies dimenzió

2. táblázat A szervezeti kultúra klaszter elemzése
Table 2. The cluster analysis of the organizational culture

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 3	,51491	-,28164	-,34177
REGR factor score 2 for analysis 3	-,14420	,66511	-1,13890
REGR factor score 3 for analysis 3	,70494	-,29658	-,65534
REGR factor score 4 for analysis 3	-,41898	,28836	,15345

Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponenseken ezután klaszterelemzést végeztem és a 4 komponenst 3 klaszterbe soroltam be. Az első klaszterbe a válaszadók 36,9%-a tartozik. A csoport tagjai a 1. és 3. komponenst értékelték a legmagasabb átlaggal a másik két faktor negatív átlagokkal nem jelentős. A második klaszterben azok a válaszadók helyezkednek el, akiknek a szervezeti kultúra megítélésénél a 2. komponens érte el a legmagasabb átlagot, ez a válaszadók 42,8%-át jelenti, náluk még jelentős a 4. faktor is, viszont a másik két komponens esetében negatív átlagokat találunk. A harmadik klasztert az 4. komponenst a legfontosabbnak tartók alkotják 20,3%-os aránnyal, a többi faktor átlaga negatív.

A klasztereket ezek után csoportképző ismérvek alapján is megvizsgáltam.

Az egyes klasztereket jellemezve megállapítható, hogy az *első* klaszterben a 30–39 és 50–59 évesek, az állami intézményekben vagy nonprofit szervezeteknél dolgozók és a nagy vállalatok munkavállalói dominálnak. A klasztert, mint a bizonytalanság kerülés és hatalmi távolság dimenziói mentén „jól olajozott gépezet” szervezeti kultúra jellemzi. (kis hatalmi távolság, erős bizonytalanság kerülés). (Hofstede, 2008) Az ágazati besorolás alapján kijelenthető, hogy az állami intézmények és nagyméretű szervezetek képviselik a nemzeti kultúrát, amely bizonyos esetekben ugyanazt jelentheti; nagyméretű állami szervezetek.

A *második* klaszterbe a nők, a beosztottak, a szolgáltató szervezetek, és a kis-és közép-vállalkozások, ill. a fiatalok kerültek nagyobb arányban. A komponenseket tekintve ezeket a kultúra jellemzőket kell, hogy képviseljék a szolgáltató szervezetek, ill. a kollektívizmus elengedhetetlen a kis vállalkozások fennmaradása és hatékony működése érdekében. A fiatal korosztály pedig már ebbe a team, és projekt működésbe született bele, így számukra ez a természetes norma.

A *harmadik* klaszternél a férfias- nőies dimenzió hangsúlyosabb, bár a komponens inkább a női oldalt emelte ki. Ezért meglepő, hogy ebben a klaszterben igen nagy arányban van jelen az ipar, a férfiak, a 40–49 éves korosztály a szakmunkások és érettségizettek, ill. a mikro vállalkozások.

Mindez egybecseng Bakacsi (2012) megállapításával mi szerint a kutatásuk alapján „ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő teljesítményorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus és csoportkollektívizmus változókat is bekapcsoljuk, a nőies kultúrára jellemzőbb a hatalom egyenlőtlen eloszlásának mérséklésére való törekvés, valamint a teljesítményorientáció növelése és a mindkét értelemben vett kollektív stratégiák erősítése.”

5. Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy a magyar vállalatok szervezeti kultúrája nem sokat változott Hofstede kutatása óta, amely szerint Magyarország kultúráját tekintve a hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziói mentén a „jól olajozott gépezet” szervezeti ideáltípust képviseli. Az eltelt időszakban viszont bizonyos elmozdulás figyelhető meg az individualizmus-**kollektívizmus** dimenziója felé, amelyet jelen kutatás is alátámaszt. A klaszter elemzés során a megkérdezettek 42,8%-a tartotta fontosnak a közös értékeket, a vállalattal szembeni lojalitást, mások elismerését, a csapatmunkát. Természetes következménye ez a napjaink szervezeti tevékenységét jellemző projektek megvalósításának. A team-munka, a csoporthoz tartozás, a közös felelősség és kollektív teljesítmény mozdítja a nemzeti kultúránkat is a kollektív kultúra felé. A szervezeti kultúra, mint a szervezeti hatékonyságot befolyásoló eszköz, tehát a kollektívizmus erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését. Quinn szervezeti modelljei alapján a „támogató kultúra”, Handy tipologizálása alapján a „feladatcultúra” modellje felel meg ennek az elvárásnak. A magyar vállalatok többsége viszont az ún. „szerepkultúra”-t és ezzel együtt a funkcionális struktúrát részesíti előnyben. A hatékonyság növelésének tehát kézenfekvő megoldása a mátrix szervezeti forma alkalmazása esetlegesen más szervezeti struktúrán belül is, amely feltételezi az előbb megfogalmazott kultúra elemek, normák bevezetését és meghonosítását. A szervezeti kultúra változtatása a hatékonyabb működés kulcsa.

MELLÉKLET

1. melléklet. Főkomponens analízis 1. Annex. Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,680			
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,667			
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,622			
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,616			
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,607			
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,509			
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,506			
20.6.2 barátságos		,817		
20.6.1 nagylelkű		,775		
20.6.4 fogékonyak mások iránt		,734		
20.6.3 kemények			,781	
20.6.5 dominanciára törekszenek			,767	
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek				,807
20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban				,667

Forrás: saját kutatás

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára Semmelweis Kiadó Budapest.
- Bakacsi Gy. (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 4. szám 12–22.
- Buchovicz B. (1990): Cultural transition and attitude change. Journal of General Management www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz letöltés ideje: 2007. szeptember.
- Cameron K. S.–Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Handy, C. B. (1986.): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hofstede G. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Pécs.
- Leavitt H. J. (1966): Kommunikáció: információ eljuttatása A-tól B-hez. In. Sutermeister: Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest.
- Leavitt H. J. (1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére Gondolat, Budapest.
- Robbins, S. P. (1991): Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications. Fifth Edition Prentice-Hall International Editions, London.
- Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Torgersen, P. E.–Weinstock, I. T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239–377.
- Welch, M., Jackson, P. R. (2007): Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An international Journal, 12 (2), 177–198.

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK JELLEMZŐINEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

EMPIRICAL ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

In my study I present one part of the results of a questionnaire survey carried out in 2014 with the involvement of third-year bachelor students in Business Administration and Management at University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration. The students visited organizations which went through significant changes over the past 5 years and invited their leaders or deputies responsible for managing change to answer questions. The organizations were located mainly at the middle-eastern part of Hungary and were at least medium-sized organizations. In this paper I present the results of one question block. This part of the questionnaire contains 16 opposing statement-pairs about the features of change, the way they were managed and about their successfulness. Respondents had to define on a 6-point Likert scale how much they agree with the statements. In my work I analyse the responses of 105 managers/HR managers from which it is possible to conclude the change management practice and success of the organizations in the sample. With factor analysis I disclosed the latent structure behind variables, which explained change processes.

1. Bevezetés

A szervezeti változások menedzselése immár jó néhány évtizede jelentős kihívást jelent a szervezetek számára. Lewin már a XX. század közepén megfogalmazta háromlépéses változás modelljét és erő-mező elméletét (1951), melyek segítenek megérteni a változás folyamatát társas szituációkban. Őt követve számos kutató magyarázta, egészítette ki, formálta át, vagy alakította ki saját változás folyamat modelljét. Ezen írások egyik része leíró módszert alkalmazva jellemzi a változásokat (Schlesinger et al, 1992), de számos olyan tanulmány is született az utóbbi évtizedekben, amelyek normatív módon veszi számba az általában sikerre vezető és a kudarcot okozó jellemzőket (Kotter, 1995; Beer et al, 1990). Jelen tanulmány szakirodalmi áttekintésében leírok néhány modellt ezek közül, amelyek a sikeres változásmenedzselési gyakorlatot szándékoznak bemutatni. Munkám empirikus részében egy 2014-ben végzett kérdőíves felmérésnek ehhez a témához kapcsolódó kérdéseit elemzem. A kérdőívet olyan szervezetek vezetői, vagy változásmenedzselésért felelős tagjai töltötték ki, melyek az elmúlt 5 évben jelentősebb változásokon mentek keresztül. A kérdőív vizsgált részében 16 egymással ellentétes kijelentésről kellett a válaszadóknak egy 6 fokozatú Likert skálán bejelölni, hogy melyik állítással és milyen mértékben értenek egyet.

Munkám célja a 105 kutatásba bevont szervezet változásmenedzselési gyakorlatának és eredményességének elemzése, illetve a kérdőívben szereplő változók közötti kapcsolat modellezése. Mindezt egyszerű statisztikai módszerekkel, a válaszok megoszlásának, átla-

gának, szórásának és mediánjának elemzésével, valamint többváltozós statisztikai módszerek (faktoranalízis, regressziószámítás) teszem meg. Előzetes feltételezésem, hogy Magyarországra, konkrétan az általam vizsgált szervezetekre kevésbé jellemző a részvételen alapuló, a szervezeti tagok szempontjait is figyelembe vevő, sikeresen lebonyolított változásmenedzselés.

2. Szakirodalmi áttekintés

A változás megvalósítás tudományos elemzésének elindítása Kurt Lewin nevéhez köthető. Több mint 60 éve tett megállapításai a mai napig segítenek megérteni, hogy hogyan lehet a magatartás mintát változtatni (Spector, 2013). Munkáiban kiemeli a kontextus jelentőségét az egyén viselkedésének változásában, és bizonyítja, hogy az egyetlen módja, hogy az embereket magatartásváltozásra ösztönözzük, ha elégedetlenné tesszük a jelenlegi helyzettel. Három-lépéses változás megvalósítás (változástanulás) modellje szerint egy kialakult magatartás megváltoztatásához először ki kell olvasztani a jelenlegi viselkedésmódot, a második lépésben el kell mozdulni a jelenlegi helyzetből az új irányába, majd be kell fagyasztani az új magatartást (Bakacsi, 2015).

Judson (1991) öt lépéssel írja le a változás megvalósítás modelljét. A folyamat véleménye szerint a változás elemzésével, tervezésével kezdődik, ezt követően kommunikálni kell a változásokat, el kell fogadtatni az új magatartást, el kell mozdulni a status quo-ból a kívánatos állapotba, majd konszolidálni és intézményesíteni kell az új helyzetet. A különböző szakaszokban várható ellenállás leküzdésére több módszert is javasol. Ilyenek az alternatív kommunikációs eszközök alkalmazása, a jutalmazási programok, az alku vagy a meggyőzés (Armenakis–Bedeian, 1999).

Kotter (1995) először a menedzserek által elkövetett általános hibákat veszi számba, majd nyolc-lépéses modelljében megmutatja, hogyan lehet ezeket a hibákat elkerülni, azaz hogyan lehet eredményesen megvalósítani a változásokat. Ez a nyolc lépés a következő:

- sürgősség érzésének keltése
- erős koalíció kialakítása
- vízió megfogalmazása
- a vízió kommunikálása számos csatornán keresztül
- mások felhatalmazása, hogy a vízió megvalósításán dolgozzanak
- gyors győzelmek tervezése és elérése
- a változások megszilárdítása
- az új megközelítések intézményesítése

A hatékony változás megvalósítás szekvenciális modelljét Spector (2013) Beer és társai (1990) korábbi munkájára építve magyarázza. A hatékony szervezeti változás a dolgozók magatartás mintáinak változtatását követeli. A folyamat kezdetén a vezetők bevonják a dolgozókat a közös diagnózis folyamatába. A diagnózis célja, hogy kiolvassza a „társas szokásokat” és kialakítson egy elégedetlenség érzést a jelenlegi helyzettel kapcsolatban. A döntéshozatalban való részvétel ugyanakkor segít az elkötelezettség kialakításában. A modell négy egymást követő lépést javasol: a stratégiának megfelelő új magatartás megtervezése; segítség nyújtás e magatartás megtanulásához tréningek, mentorálás, vagy coaching formájában; az emberek változtatása, értékelés, előléptetés, helyettesítés, új munkaerő alkalmazása; végül a rendszerek és struktúra változtatása. A modell alkotói fontosnak tartják a lépések sorrendjének megtartását, mert ezzel biztosítható a szervezeti szereplők alacsony szintű ellenállása és változások melletti elköteleződése.

Az imént bemutatott modellekből és további kutatási eredményekből összegezhetőek a sikeres változásmenedzselés jellemzői. A világos jövőkép, és annak egyértelmű kommunikálásának szükségessége Kotter (1995) és Judson (1991) modelljeiből egyértelműen kirajzolódik. Ugyanakkor önmagában a világos kommunikáció nem elég a magatartásváltoztatáshoz. Meg kell érteni az érintettek, többek között a dolgozók motivációit, ami a változással szembeni ellenállás mögött húzódik meg. Részvétel biztosításával és a vezetők és beosztottak közötti dialógus elindításával az eredmények birtoklásának érzése alakítható ki az alkalmazottakban, s ez motiválttá teszi őket a változások megvalósításában (Spector, 2013). Fernandez és Rainey (2006) az erőforrások biztosítását is a siker szempontjából fontos tényezőnek ítélik, hiszen a változásmenedzselés során lebonyolított akciók jelentős anyagi és emberi erőforrást igényelnek. A változások befagyasztása, intézményesítése mindegyik általam említett modell (Lewin, 1951; Judson, 1991; Kotter, 1995; Spector, 2013; Fernandez és Rainey 2006) részét képezi és a változások sikeressége szempontjából nagy jelentőséggel bír. A gyors győzelmek, kezdeti sikerek (Kotter, 1995), valamint a vezetők példamutatása (Spector, 2013) lelkesítik a szervezeti tagokat és tovább lendítik őket a változási folyamat befejezésére, ezért szintén elősegítik a változásmenedzselés eredményességét.

3. Minta és módszer

2014 tavaszán a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar III. éves Gazdálkodási és Menedzsment alapszakos hallgatóinak kérdezőbiztosként történő bevonásával végeztem kérdőíves felmérést a változásmenedzsment témakörben. A hallgatók olyan – az ismeretségi körükbe tartozó – közepes, vagy attól nagyobb szervezeteket kerestek meg, amelyek az elmúlt 5 évben jelentősebb változásokon mentek keresztül. E szervezetek vezetőjével, vagy a változások menedzseléséért felelős személlyel töltették ki az általam szerkesztett négy oldalas kérdőívet. A kérdőívben nyitott kérdés formájában számoltak be a megkérdezettek a szervezetben lezajlott változásokról, zárt kérdések formájában pedig nyilatkoztak a változások háttéréről, a változás természetéről, a változás során alkalmazott eszközökről, módszerekről, az ellenállás mértékéről, a változásmenedzselés során megvalósított akciókról, a különböző szervezeti szereplők részvételének mértékéről. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatos kutatási eredményeket már több tanulmányban elemeztük (Ujhelyi és Kun, 2016; Ujhelyi et al, 2015). Jelen írásban a változás folyamatának jellemzőit mutatom be. 16 állítás került megfogalmazásra ezzel kapcsolatban és a válaszadóknak 6 fokozatú Likert-skálán kellett bejelölni, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokkal. A kijelentések a folyamat jellemzőire, a változások következményeire és sikerességére vonatkoztak. Tanulmányomban egyszerű statisztikai módszerek alkalmazása mellett faktoranalízis segítségével elemzem, hogy a vizsgálatban szereplő változók mögött megfigyelhető-e háttérváltozók, s ha igen hogyan értelmezhetjük azokat. Regressziószámítással a változás sikerességét mérő változó és a faktorok közötti kapcsolatot vizsgálom.

105 értékelhető kérdőív gyűlt össze főleg közép-kelet magyarországi szervezetektől. A vizsgálatba vont szervezetek 60%-a Kft, 18%-a ZRt/NyRt, 13%-a a közszférában tevékenykedik, a fennmaradó 9% pedig szövetkezet, civil, vagy egyéb szervezet. A 105 szervezetből 42 cégcsoport tagja, a külföldi tulajdon aránya átlagosan 26,92% (szórás = 43,23%, $N = 103$), a magántulajdoné 56,17% (49,03, $N = 97$). A szervezetek fő tevékenységét vizsgálva 67 a szolgáltató szektorban, 30 az iparban 6 a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén működik, két esetben nem kaptunk választ erre a kérdésre.

4. Eredmények

Tanulmányomban először a 105 (a hiányzó adatok miatt ettől gyakran kevesebb) válaszadó összesített eredményeit kívánom bemutatni, hogy általános képet kapjak a kutatásba vont szervezetekben lezajlott változási folyamatok jellemzőiről. Az elemezni kívánt 16 állítás egyrészt a szakirodalomból megismert sikeres változásmenedzselési megoldásokra, másrészt a változások szervezetre gyakorolt egyéb hatásaira vonatkozik. A kérdőívben a 6 fokozatú Likert skála két oldalán ellentétes állítások szerepelnek. Jelen elemzésemben szerkesztési okokból csak az egyik állítást tüntetem fel. Az 1-es válasz az állítással való nagyon erős egyetértést, a 6-os válasz az ellentétes állítással való nagyon erős egyetértést jelenti. Az 1. táblázat a Mellékletben a válaszok átlagát, mediánját és szórását mutatja be számtani átlag alapján növekvő sorrendben. Ez azt jelenti, hogy az első sorban szereplő kijelentéssel értettek a válaszadók leginkább egyet, s az utolsóként felsorolt állítással legkevésbé. Az 1. diagram a Mellékletben ugyanilyen sorrendben szemlélteti a változási folyamat jellemzőit, (a válaszok átlagát). Az 1-es táblázatból kiolvasható, hogy a válaszok átlaga 2,28-as és 3,63-as értékek között helyezkedik el. A medián, azaz a középső érték három kivételtől eltekintve alacsonyabb az átlagnál. A szórás 1,216 és 1,625 között mozog.

Az átlageredményekről általánosan elmondható, hogy várakozásomhoz képest sokkal pozitívabb képet mutatnak. A 6 fokozatú skálán a 2-höz közeli érték erős egyetértést jelent az állításokkal. A változási folyamat jellemzői között „A vezetők tetteikkel mutattak példát az alkalmazottaknak” állítás került az első helyre 2,28-as átlaggal. Ettől csak egy századdal marad el a „Világosan kommunikálták az elérendő célt” állítás (átlag 2,29), és harmadik helyre került a változásokhoz szükséges erőforrások számbavétele (2,37). Az átlag alapján első helyeken szereplő állítások a szakirodalomban is megfogalmazott siker kritériumai a változások menedzselésének. A lista másik végére a változások esetleges hátrányos következményeivel kapcsolatos állítások kerültek (szaporodtak a konfliktusok, nőtt a fluktuáció, nőtt a hiányzás). A megkérdezettek szerint ezek csak közepes mértékben jellemezték a változási folyamatokat, ami azt jelenti, hogy a változások ezen hátrányos hatásai sem jelentek meg markánsan a vizsgált esetekben.

A 16 állítás között négy olyan is van, amely szorosan kötődik a vezetők és beosztottak változásokhoz kapcsolódó hozzáállásához. A szakirodalom egységesen kiáll amellett, hogy a dolgozói részvétel biztosítása a változások során egyértelműen növeli a siker esélyét (Spector, 2013, Kotter, 1995, French és Bell, 1995). A kérdőívben erre vonatkozó itemek („Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit”, „Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába”, „Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek”) átlagai rendre 2,90, 3,02 és 3,46. Az állításokkal való egyetértés gyengébb, de még mindig inkább egyetértés, mint elutasítás. A „Javult a dolgozók közötti együttműködés” (átlag 2,73) és „A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége” (átlag 2,98) állítások a dolgozók attitűdjét, változások során tanúsított magatartását vizsgálja, és bár az átlagok a középpérték (3,5) alatt maradnak, az állítások kevésbé támogatott feléhez tartoznak. Legmagasabb átlag értékeket a konfliktusok szaporodása (átlag 3,51), a fluktuáció (átlag 3,52) és a hiányzás növekedése (átlag 3,63) kapták, de ezek a kérdések fordított előjelűek – nem kívánatos, hogy több konfliktus, magasabb fluktuáció és hiányzás legyen a változások során – ezért a magas átlagok ezeknél az itemeknél pozitívumnak számítanak.

A középpértékek (például az átlag) egy számmal írják le a változékony sokaságot, ezért önmagukban nem jellemzik kielégítően a mintát (Sajtos – Mitev, 2007). A szórás mellett a

megoszlás vizsgálata is hozzájárulhat a jelenség jobb megértéséhez. Terjedelmi okok miatt jelen írásban nincs módom a válaszok megoszlását részletesen bemutatni és elemezni, ezért csak néhány kiugró példát említek.

A csúcsosságot (kurtosis) illetően a 16 kérdésből 5 esetben kaptam pozitív eredményt, ami azt jelenti, hogy a normálistól csúcsosabb az eloszlás. Két példa erre a „Sikeres volt a változás” és „A vezetők tetteikkel mutattak példát az alkalmazottaknak”. A kérdések többségénél a csúcsosság értéke negatív, azaz a válaszok eloszlása laposabb a normál eloszlástól. Itt kiugró értéket adott „Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek” állítás, mivel -1,065 a csúcsosság értéke, ami azt jelenti, hogy eltér a válaszok megoszlása a normális eloszlástól (Sajtos–Mitev, 2007).

A ferdeség (skewness) az eloszlás horizontális alakját írja le. Értéke minden kérdés esetén pozitív, azaz jobbra ferde eloszlást mutatnak a válaszok. A „Világosan kommunikáltak az elérendő cél”, „Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat”, „A vezetők tetteikkel mutattak példát az alkalmazottaknak” és „Sikeres volt a változás” állítások esetén a ferdeség értéke +1-nél nagyobb, ami azt jelenti, hogy a válaszok eloszlása különbözik a normális eloszlástól (Sajtos–Mitev, 2007).

A mintát többváltozós statisztikai elemzésnek is alávettem. Mivel a későbbiekben a „Sikeres volt a változás” állítás függő változó szerepét fogja betölteni, ezt kiemelttem a többi változó közül, és a további 15 változóra faktoranalízist (főkomponens analízis, pairwise módszer, varimax rotáció) futtattam le ($KMO=0,854$, $Bartlett=572,531$, $p<0,001$). Az így kapott négy faktor által megmagyarázott variancia-hányad 64,964%. A faktorok, és a hozzájuk rendelt állítások a következők (a rotáció utáni komponenseket lásd a melléklet 2. táblázatában):

1. faktor: Vezetők szerepe a változásokban
Világosan kommunikáltak az elérendő cél
Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat
A vezetők tetteikkel mutattak példát az alkalmazottaknak
Stabilizálták az elért eredményeket
A változások hatására javult a szervezet nyereségessége
Elégedett a változás sebességével
2. faktor: Dolgozók bevonása és annak hatásai
Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között
Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába
Javult a dolgozók közötti együttműködés
A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége
3. faktor: Dolgozók megértése és motiválása
Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit
Igyekeztek kezdeti sikereket elérni
Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek
4. faktor: Hiányzás és fluktuáció növekedése
Nőtt a hiányzás
Nőtt a fluktuáció

Következő lépésben lineáris regresszió-vizsgálatot végeztem, ahol a függő változó a „Sikeres volt a változás” volt, a magyarázó változók pedig a fentebb bemutatott faktorok. A korrigált R^2 értéke 0,621, a modell illeszkedése megfelelő (ANOVA: $F=36,618$, $p<0,001$). A lineáris regresszió eredményét a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: A lineáris regressziós modell (függő változó a „Sikeres volt a változás”)

Table 3: The result of linear regression modeling

Változó	Koefficiensek	t
Konstans	2,465	28,577***
Faktor 1.	1,035	11,150***
Faktor 2.	,303	3,408***
Faktor 3.	,097	1,126
Faktor 4.	-,124	-1,403

*** 1%-on szignifikáns

5. Következtetések

Jelen kutatásom célja az volt, hogy a 2014-ben készített szervezeti változások elemzését célzó kérdőíves vizsgálat utolsó, a változások folyamatát értékelő kérdésblokkját elemezzem, és ebből a 105 kutatásba bevont szervezet változásmenedzselési gyakorlatára és eredményességére vonatkozó általános megállapításokat tegyek.

Összességében elmondható, hogy a válaszadók meglehetősen pozitívan – talán túlságosan is pozitívan – ítélik meg a változási folyamatokat. A 6 fokozatú Likert skálán a 16 egymással ellentétes állítás pár közül csak háromnál magasabbak az átlagok a középértéknél (3,5), de e három kérdés ellentétes előjelű, így ezeknél az állításoknál is ez kismértékű pozitív megítélést jelent. Ez azt jelenti, hogy előzetes feltételezésem nem igazolódott. Az eredmények oka lehet az, hogy a változások vezetői, felelősei válaszolták meg a kérdéseket, és így torzítottak az eredmények. A felmérés nem volt anonim, ez sem segíti az őszinte válaszadást. A felmérésbe bekerülés önkéntes volt, így itt önkiválasztási torzítás is történhetett (azok vállalták a kérdőív kitöltését, akik sikeresnek ítélték a változásokat). Végül az is lehetséges, hogy valóban sikeresebbek a változási folyamatok, mint azt gondoltam.

E felmerült dilemmák további kutatásokra ösztönöznek. Érdeemes lenne esettanulmány formájában mélyebben, több szervezeti szereplő megkérdezésével megtervezni a kutatást, ami pontosabb és speciálisabb válaszokat adhat a kutató számára.

A faktoranalízis eredménye szerint a kérdőívben szereplő valamennyi változó (kivéve a „Sikeres volt a változás” ami függő változónak lett kiemelve) hozzárendelhető a négy faktor valamelyikéhez. A lineáris regresszió eredménye pedig azt mutatja, hogy a változások sikeressége és az első két faktor között szignifikáns pozitív kapcsolat van.

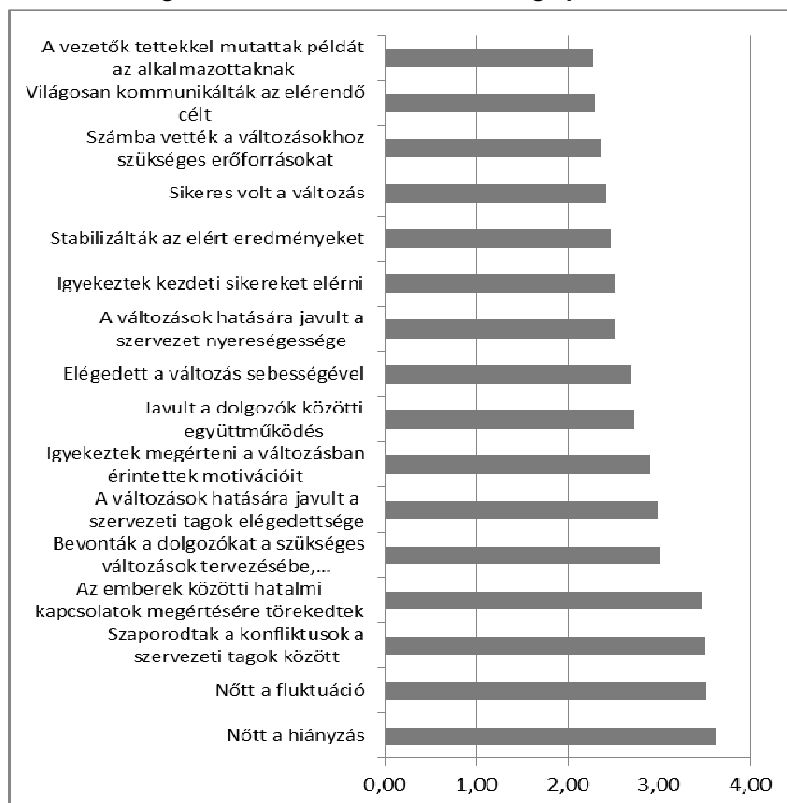
MELLÉKLET

1. táblázat: A válaszok átlaga, mediánja és szórása
Table 1: The means, medians and standard deviations of responses

Kijelentés	Elemszám		Átlag	Medián	Szórás
	Érvényes	Hiányzó			
A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak	102	3	2,28	2,00	1,293
Világosan kommunikálták az elérendő célt	105	0	2,29	2,00	1,479
Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat	105	0	2,37	2,00	1,625
Sikeressé vált a változás	104	1	2,43	2,00	1,283
Stabilizálták az elért eredményeket	103	2	2,48	2,00	1,346
Igyekeztek kezdeti sikereket elérni	102	3	2,51	2,00	1,398
A változások hatására javult a szervezet nyereségessége	101	4	2,53	2,00	1,368
Elégedett a változás sebességével	105	0	2,70	3,00	1,308
Javult a dolgozók közötti együttműködés	103	2	2,73	3,00	1,222
Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit	104	1	2,90	2,00	1,586
A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége	101	4	2,98	3,00	1,216
Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába	105	0	3,02	3,00	1,599
Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek	104	1	3,46	3,00	1,607
Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között	103	2	3,51	3,00	1,357
Nőtt a fluktuáció	102	3	3,52	3,00	1,426
Nőtt a hiányzás	100	5	3,63	3,50	1,346

Forrás: Saját szerkesztés

1. diagram: A változási folyamatok jellemzői
Diagram 1: The features of the change processes



Forrás: Saját szerkesztés

2 táblázat: A faktoranalízis eredménye
Table 2: The result of factor analysis

Rotated Component Matrix Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization	Component			
	1	2	3	4
Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit	,299	,498	,568	-,037
Világosan kommunikálták az elérendő célt	,675	,082	,382	-,260
Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között	,273	-,531	-,395	,409
Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat	,738	-,008	,397	-,114
Igyekeztek kezdeti sikereket elérni	,319	,067	,636	-,096
Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek	,049	,095	,809	-,017
Nőtt a hiányzás	-,158	-,264	-,060	,703
A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazotknak	,674	,223	,279	-,053
Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába	,218	,670	,188	-,016
Stabilizálták az elért eredményeket	,741	,273	,225	-,237
Javult a dolgozók közötti együttműködés	,469	,611	,076	-,290
A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége	,289	,746	,000	-,138
Nőtt a fluktuáció	-,068	-,007	-,044	,886
A változások hatására javult a szervezet nyereségessége	,734	,224	-,072	,174
Elégedett a változás sebességével	,708	,344	-,044	-,087

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armenakis Achilles A.–Bedeian Arthur G. (1999): Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s *Journal of Management* 1999; 25; 293.
- Bakacsi, Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára, Budapest Semmelweis Kiadó.
- Beer, Michael–Eisenstat, Russel A.–Spector, Bert (1990): The Critical Path to Corporate Renewal; Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fernandez, Sergio–Rainey, Hal G. (2006): Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* March–April, 168–176.
- French, Wendell L.–Bell, Cecil H. (1995): Organizational Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement; Fifth edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Judson, Arnold S. (1991): Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change. Cambridge, MA: Basil, Blackwell.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2): 59–67.
- Lewin, Kurt (1951): Field Theory In Social Science. New York, Harper & Row.
- Sajtos László–Mitev Ariel (2007): SPSS. Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Aliena Kiadó.
- Schlesinger, P. F.–Sathe, Vijay–Schlesinger, Leonard A.–Kotter, John P. (1992): Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change; Third edition, Boston, MA: Irwin.
- Spector, Bert (2013): Implementing Organizational Change, Theory into Practice, Third Edition, London: Prentice Hall, Pearson Education International.
- Ujhelyi Mária–Kun András István (2016): Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata; Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei.
- Ujhelyi Mária–Barizsné Hadházi Edit–Kun András István (2015): Analysing Organizational Changes – The Connection between the Scale of Change and Employees' Attitudes. *Annals of the University of Oradea Economic Science* 24:(1) pp. 1191–1198.

A HUMÁN ÉS MŰSZAKI TÉNYEZŐK HATÁSA A TERMELÉKENYSÉGRE

EFFECTS OF THE HUMAN AND TECHNICAL FACTORS ON PRODUCTIVITY

VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus

HARSÁNYI ENDRE egyetemi docens

RÁTONYI TAMÁS egyetemi docens

Debreceni Egyetem Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi
és Környezetgazdálkodási Kar

ABSTRACT

During production, farms strive after maintaining their existence in market competition. It is not an easy task as the aim is to maintain or ameliorate of the quality of the products not forgetting the minimization of the cost of goods fitting to possibilities. One part of the costs is the salary, so it is expedient to reduce time expenditure with the help of modern technical equipment. The environment of production is defined by official instructions/laws that is why firms have to pay attention to these criteria. On those farms where technical development is needed to be implemented, financial source can be ensured by down- payment sources or tenders. Authors have examined the nature and the measure of recent investments and development on three various - sized dairy farms. Data were collected by oral interviews with local managers and methodical observation. This study shows how vary the technical level and labour productivity indexes based on different types of development and money-expenditure.

1. Bevezetés

A versenyképesség érdekében, a termékek minőségének szinten tartása vagy javítása mellett, a felmerülő költségek csökkentése a cél, ugyanis a gazdálkodók az eladni szándékozott termékek értékesítési árát nem – vagy nagyon kevésbé – befolyásolhatják. Bár nincs általában véve megfelelő méretgazdaságosság, nagy különbségek vannak az egyes vállalatok között az ágazatokban (Felföldi 2009), de a hasonló tevékenységű vállalatok számára lehetőségként mutatkozik, ha megismerhetik egymás gyakorlatát, a termelési körülményeket (Gályász et al. 2008; Gulyás 2014). Az is a költségeket befolyásolja, ha a tevékenységet jól tervezik meg (Pierog és Szabados 2012; Gulyás és Keczer 2012; Berde 2015). Az anyagok mozgatása is jelentős költségtényező, a teljes termelési költség 15–70%-át teszi ki (Pakurár 2007). Hagymássy (2012) felhívta a figyelmet a költségek egyik típusát jelentő energiatermelés megújuló lehetőségeire. Az említett tényezőket feltétlenül figyelembe kell venni, ugyanis a vállalatok versenyképességét ezek is befolyásolják. Bácsné (2010) szerint a vállalatok eredményessége szempontjából az emberi és a műszaki erőforrások jelentős helyet foglalnak el. Ez utóbbi tényező fontosságát Juhász (2008) is kiemeli. Ezt erősítik meg azok a megállapítások is, amelyek szerint a technikai színvonal befolyásoló hatással van a versenyképességre (Hagymássy 2007; Széles et al. 2012). Hagymássy és Ancza (2011), valamint Hagymássy és Gindert (2015) hangsúlyozza a precíz gazdálkodás mű-

szaki vonatkozásait. Az új, korszerű technikai eszközökkel gyorsabb is lehet a munkavégzés, emellett biztonságosabban is működnek, mint a már régóta használtak, ez pedig a munkabiztonság szempontjából is figyelembe veendő (Terjék és Dienesné 2011). Noha az új eszközök beszerzése költségként merül fel, mégis korszerűsíteni kell a termelés körülményeit ahhoz, hogy a piacon maradhassunk (Bodnár és Horváth 2005). A termékek előállításának költségét tekintve a felhasznált munkaórák száma alapvető tényező. A felhasznált munkaidő-mennyiséget tehát lehetőség szerint csökkenteni kell, ehhez a tárgyi eszközök mellett szakmailag képzett, motivált és gyakorlattal rendelkező dolgozók kellenek. Erre mutat rá Gergely (2011) is, szerinte a munkaadók megnövekedett elvárásokat fogalmaznak meg a munkavállalók felé, a hatékonyság érdekében. Ennek az elvárásnak úgy tudnak megfelelni a dolgozók, ha az ismereteiket folyamatosan bővítik (Oláh 2013). Azt is meg kell vizsgálni, hogy a mezőgazdasági dolgozók 8,3%-ának csupán általános iskolai végzettsége van, és ez a képzettségi szint nem versenyképes, ezt mutatja a Bodnár (2013) vizsgálata. Az iskolázottság, illetve a képzettség másik véglete a felsőfokú szint, ezzel kapcsolatosan Dajnoki és Kiss (2015) hangsúlyozzák, hogy a dolgozók hiányolták az egyetemi éveik alatt megszerzett kompetenciák hasznosítását. A foglalkoztatottságot nézve az az optimális helyzet, ha a munkaadó rendelkezik a neki legmegfelelőbb munkavállalókkal, tehát az ilyen dolgozók megszerzése illetve megőrzése is célja a munkaadóknak (Bencsik és Juhász 2010). Ahhoz, hogy a vállalkozás hosszú távon és sikeresen működhessen, az említett humán és műszaki háttérrel bírnia kell. A korszerű technikai körülmények viszont az anyagi bázis meglétét igénylik, márpedig ez utóbbival nem mindegyik gazdaság rendelkezik. Ennek megoldására lehetőségként mutatkozik a pályázati forrás megszerzése. Pierog (2010) rámutat, hogy a vizsgált szervezetek véleménye alapján a pályázatok révén elnyerhető források a leggyakoribbak. Horváth és Fenyvesi (2013) is hangsúlyozza, hogy a pályázatok útján elérhető források révén megerősödhet a vállalkozás. Márpedig a jól prosperáló vállalatok, vállalkozások jelentős szereppel bírnak a munkanélküliség mérséklése területén, erre pedig szükség van, ugyanis – ahogy Vámosi (2011) megállapítja – a foglalkoztatottság messze elmarad a kívánatostól.

2. Anyag és módszer

A vizsgálatokat Hajdú-Bihar megyében, három – különböző gazdaságméretű – tejtermelő tehenészetben (T1, T2, T3) végeztük, 10 éves időintervallumban. Arra nézve gyűjtöttünk adatokat, hogy miként változott a dolgozó létszám, a tehénlétszám, a technikai színvonal, valamint milyen mértékű és milyen forrású fejlesztések, beruházások történtek az eltelt időszakban. Az adatgyűjtést a munkahelyi vezetővel folytatott szóbeli interjúval, valamint módszeres megfigyeléssel végeztük.

3. Eredmények és azok értékelése

A gazdaságosságra jelentős hatással van a dolgozói létszám, a tehénállomány mérete és a termelt tej mennyisége, emiatt a fejezet elején ezeket jellemezzük (1. táblázat). Ebből kitűnik, hogy a gazdaságok a vizsgálati időtartam alatt növelték a termelő tehénállományt, miközben a dolgozói létszám ezt nem követte. A telepeken tartott összesített tehénlétszám a vizsgálati időszak kezdetén 2045 db, míg a vizsgálati időszak végén 2731 db volt, ami 37%-os növekedést jelent. A telepeken dolgozók összes létszáma a vizsgálati időszak kez-

detén 93 fő volt, míg a vizsgálati időszak végén 90,5 fő, ami 3%-os csökkenést mutat. A gazdaságokban termelt nyerstej mennyisége korábban 11 950 631 liter, később 23 193 490 liter volt, ez 94%-os növekedésnek felel meg. A tehenlétszám telepenkénti változása azt mutatja, hogy a T1 telepen 21%-kal, a T2 telepen 9%-kal, a T3 telepen 48%-kal nőtt az állomány, miközben a dolgozói létszám a T1 telepen 11%-kal, a T3 telepen 1%-kal nőtt, míg a T2 telepen 19%-kal csökkent. Az előbbi adatok illetve azok változása már előre vetíti a munkatermelékenységi mutatók pozitív elmozdulását, amelyeket a dolgozat későbbi részében mutatjuk be.

1. táblázat: A gazdaságok alapadatainak változása a vizsgálati időszakban

Table 1.: Change of basic data of farms in the studied period

	T1		T2		T3	
	A vizsgálati időszak kezdete	A vizsgálati időszak vége	A vizsgálati időszak kezdete	A vizsgálati időszak vége	A vizsgálati időszak kezdete	A vizsgálati időszak vége
Tehén-létszám (db)	330	400	542	591	1173	1740
Termelt tej (liter)	2 114 000	2 930 000	3 396 631	5 298 490	6 440 000	14 965 000
Dolgozói létszám (fő)	18	20	26	21	49	49,5

(Saját vizsgálatok 2016)

A fent bemutatott humán erőforrás-változással egyidejűleg a műszaki háttér fejlesztésére is sor került, jelentős összegben. Az említett fejlesztés összege összesen a három telepen 2 487 388 000 forintot tett ki, ebből a T1 gazdaságban 226 900 000 forintot, a T2 tehenészetben 487 288 000 forintot, a T3 telepen 1 773 200 000 forintot használtak fel. A 2. táblázat mutatja az összegek telepenkénti, valamint forrás szerinti megoszlását.

2. táblázat: A fejlesztési összegek és forrásaik megoszlása

Table 2.: Distribution of development amounts and sources

Telepek	Támogatás (Ft)	Önerő (Ft)
T1	51 960 000	174 940 000
T2	237 749 000	249 539 000
T3	680 000 000	1 093 200 000
Összesen	969 709 000	1 517 679 000

(Saját vizsgálatok 2016)

A legkisebb összeget a T1 telep használta fel (itt a legalacsonyabb a tehenlétszám), a legtöbb összeget a T3-as telep fordította fejlesztésre, ahol a legtöbb tehenet tartják. Az önerő nagysága mindhárom gazdaságban meghaladta a támogatási összeget, de eltérő mértékben, ami jelzi a gazdaságok tőkeerejét. Az is látható, hogy minél nagyobb a vizsgált telep, annál nagyobb támogatási összeget volt képes lehívni. Ha a tehenlétszám nagyságát és a támogatások összegét figyeljük, azt tapasztaljuk, hogy míg a T3 telep tehenlétszáma nem éri el a T1 telep tehenlétszámának ötszörösét, addig a megszerzett és felhasznált támogatási összeg több mint 13-szorosa a T3 telepnél a T1-hez viszonyítva. Az önerőnél ugyanez az összehasonlítás több mint 6-szoros összeget mutat a T3 telep javára.

A 3. táblázat szemlélteti, hogy a fejlesztési forrásokat milyen célra használták fel a tehenészetek, valamint azt is láthatjuk, hogy az egyes kategóriáknál a támogatás illetve az önerő milyen mértékű volt. Összesen a három telepen 1 962 487 000 Ft-ot fordítottak útra,

épületre, építményre, míg gépekre 524 901 000 Ft-ot költöttek. Ezeket az összegeket megbontva azt láthatjuk, hogy az önerő mértéke lényegesen meghaladta a támogatási összeg nagyságát mindkét kategóriában. A két kategória vizsgálatánál megállapítható, hogy a támogatási összeg magasabb mindhárom telepnél az út-épület-építmény vonatkozásában, a gépekre felhasznált összegektől. Azt is mutatja a táblázat, hogy a T3 gazdaság tehénlétszámának legnagyobb arányú (48%-os) növekedésével párhuzamosan, ezen a telepen valósult meg a legnagyobb összegű fejlesztés, akár az út-épület-építmény, akár a gép kategóriát vizsgáljuk.

3. táblázat: A fejlesztési források felhasználásának jellege
Table 3.: Distribution of different development types

Telepek	Út, épület, építmény (Ft)		Gép (Ft)	
	(támogatás)	(önerő)	(támogatás)	(önerő)
T1	51 960 000	89 940 000	0	85 000 000
T2	187 670 000	212 917 000	50 079 000	36 622 000
T3	568 000 000	852 000 000	112 000 000	241 200 000
Összesen	807 630 000	1 154 857 000	162 079 000	362 822 000

(Saját vizsgálatok 2016)

A T1 gazdaságban a fejlesztések révén a takarmányozás munkaműveletéhez 1 db erőgépet, 2 db rakodógépet és 3 db pótkocsit vásároltak. Az alap infrastruktúrához tartozó istállót is felújították, tetőjavítást végeztek a tehenészetben. Ekkor üzemeltek be 2 db napkollektort is, az istálló tetejére szerelve. Ennek funkciója a használati melegvíz előállítása a fejőberendezés tisztításához, energia-megtakarítást eredményezve. A telepi úthálózat felújítását önerőből valósították meg. Ezen kívül a trágyaelhelyezés biztonságossá tétele céljából a trágyatér betonozását is elvégezték, valamint a trágyatérhez vezető úthálózatot is megépítették, erre fordították a fejlesztés nagyobb hányadát.

A T2 telepen a fejlesztések hozadékaként az állomány tartási módja, a tehenistállók típusa nyitott-kötetlen, valamint pihenőboxos lett, illetve külső etetőutat, valamint abrak-takarmány előtároló tartályokat (silókat) helyeztek üzembe. Megtörtént a fejőház, a kezelőhelyiség felújítása, takarmánytároló betontér, takarmánytároló színpület, trágyatároló betontér épült, kerékfertőtlenítő medencét alakítottak ki, sor került a karám és a kerítés felújítására, illetve a csapadékvíz árokrendszer korszerűsítésére. A fejési idő rövidítését segíti az új zsúfolókapu beszerzése, a takarmányozás korszerűbbé vált az új takarmánykeverő kiosztó kocsitól, valamint vásároltak még 2 db rakodógépet, 1 db erőgépet, és a fejőházba 1 db számítógépet (eddig csupán az irodában volt), és felszereltek kamerarendszert az őrzéshez.

A T3 tehenészetben a végrehajtott fejlesztések keretében fejőház, istálló, trágyatér építése történt meg, ezeken kívül fejőberendezést, tejátoló tartályokat, zsúfolókaput, takarmánykiosztó kocsit (2 db új), borjútárolóhoz használható Milktaxit, bálabontó-aprítót (2 db), rakodógépet (1 db) és erőgépet (1 db) vásároltak. A tehenek komfortérzetének javítása céljából kültakaró-ápoló berendezést és ventilátorokat helyeztek üzembe.

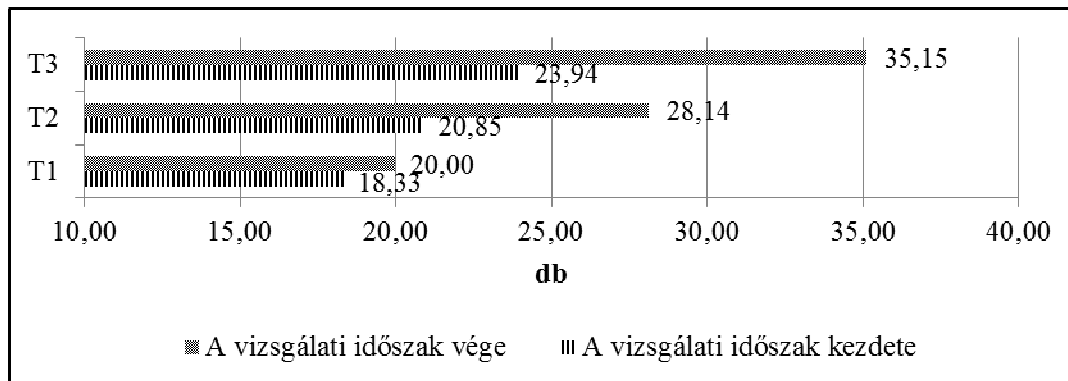
Megállapítható, hogy a három vizsgált gazdaság jelentős, több mint 1 milliárd Ft-ot használt fel az út-épület-építmény fejlesztésre – egyebek mellett – a trágyakezelésre vonatkozó előírásoknak való megfelelés érdekében.

A fent bemutatott – humán és tárgyi – tényezők változása hatással volt a gazdaságok munkatermelékenységére, amelynek mutatóit a 1–3. diagramon szemléltetjük. Az 1. diagramon jól látható, hogy mindhárom telepen javult ez a mutató, hiszen növekedett az 1 fizikai dolgozóra jutó tehénlétszám. Ez az érték a vizsgált 3 telep átlagában a vizsgálati

időszak kezdetén 21,99 darab volt, és a vizsgálat végére 30,18 darabra nőtt. Ez 37%-os növekedést (javulást) jelent. A növekedés telepenkénti mértéke 9%-os (T1), 35%-os (T2), és 47%-os (T3). Ez úgy valósulhatott meg, hogy a tehénlétszám emelkedését nem követte olyan mértékű dolgozói létszám-emelkedés, továbbá a fizikai dolgozók munkavégzését megkönnyítették a vizsgálati időszak alatt beszerzett új, korszerű berendezések.

Az is megállapítható, hogy a legnagyobb mértékű pozitív elmozdulás azon a telepen történt, ahol a legmagasabb összegű volt a fejlesztés.

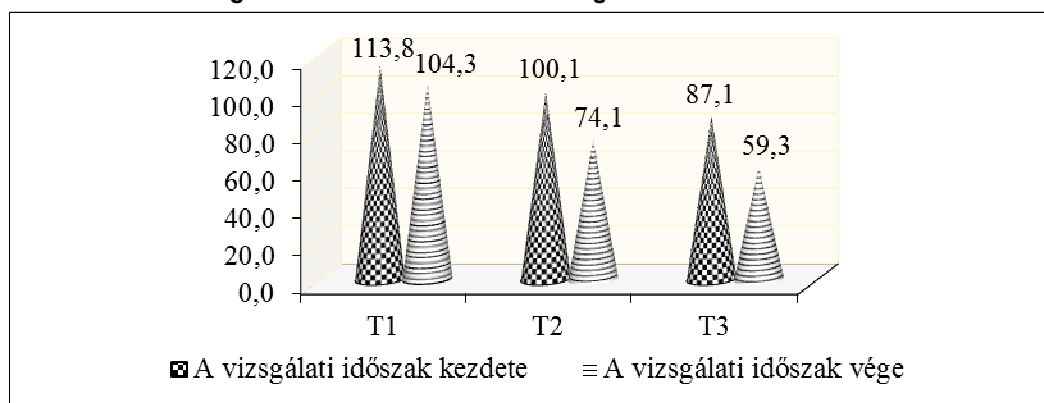
1. diagram: Az 1 fizikai dolgozóra jutó tehénlétszám telepenként
1. diagram: Cattle population per physical worker at individual farms



(Forrás: Saját vizsgálatok, 2016)

A 2. diagram a tehenenkénti éves munkaidő-ráfordítást szemlélteti. Ez a mutató is – hasonlóan az előbbihez – mindhárom gazdaságban javult, a dolgozók jobban kihasználták a munkaidőt. Összességében a javulás értéke a korábbi 94,9 munkaóráról 69,1-re csökkent, ami 27%-os javulást jelent. Telepenként vizsgálva azt látjuk, hogy jelentős eltérések vannak: a T1-nél 8%-os, a T2-nél 26%-os, míg a T3-nál 32%-os.

2. diagram: Az 1 tehén gondozására jutó éves munkaóra
2. diagram: Annual number of working hours devoted to 1 cattle

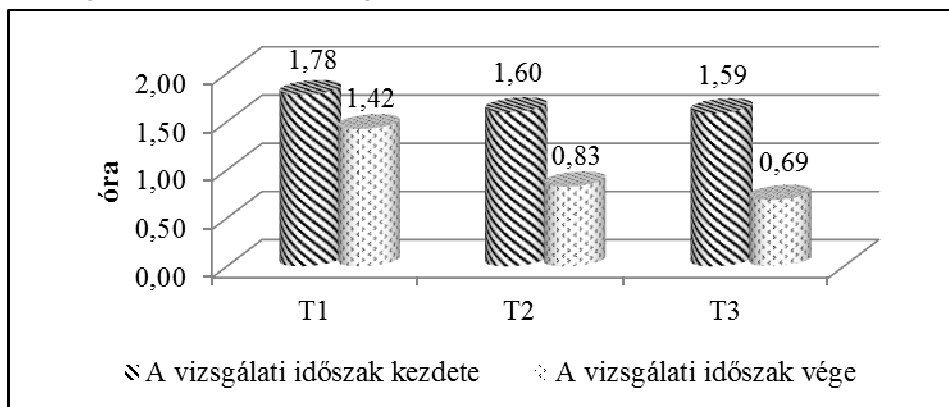


(Forrás: Saját vizsgálatok, 2016)

A harmadik mutató a 100 liter tej előállítására fordított munkaóra (3. diagram). Ennek értéke a 3 telep vonatkozásában a vizsgálati időszak elején 1,62 óra, míg a végén 0,81 óra, ami figyelemre méltó, 50%-os javulást jelent. A telepenkénti konkrét, pozitív elmozdulás

intervalluma 20% és 57% közötti. A legnagyobb javulás a T3 telepen történt, ahol az 1,59 óra lecsökkent 0,69 órára. Meg kell jegyezni, hogy itt volt a legnagyobb összegű (1,77 milliárd forintos) fejlesztés a vizsgált időszak alatt.

3. diagram: A 100 liter tej előállítására fordított munkaóra
3. diagram: Number of working hours used for the production of 100 litres of milk



(Forrás: Saját vizsgálatok, 2016)

A 100 liter tej előállítására fordított munkaóra a legkisebb mértékben (20%-kal) T1 telepen csökkent.

A fenti mutatók alakulása egyidejűleg többféle jellemzést is ad. Egyfelől a pályázati illetve az önerős fejlesztések hozzájárultak a technika/gépesítettség fejlesztése által a felhasznált munkaidő csökkentéséhez, valamint azt is jelzik, hogy jelentős különbségek vannak a vizsgált gazdaságok között.

4. Következtetések, javaslatok

1. A vizsgált tehenészetek mindegyikében növekedett a termelő tehenállomány létszáma.
2. A vizsgált gazdaságok jelentős összegű (megközelítőleg 2,5 milliárd Ft) fejlesztéseket hajtottak végre a vizsgálati időszakban.
3. 2015. március 31-én az 1984 óta fennálló tejkvóta-rendszer megszűnt, a nyerstej átvételi ára jelentősen csökkent, de a tej általános forgalmi adójának (ÁFA) tervezett csökkentése segítheti a tejtermelő ágazat jövőbeni helyzetét.
4. 2016. márciustól a Széchenyi 2020 program keretében (internet1) számottevő forrás jut az ágazat technológiáinak korszerűsítésére, ezért javasoljuk a telepek vezetőinek a pályázati tevékenység folytatását illetve erősítését.
5. Bár mindhárom telep korszerű technológiával rendelkezik, mégis a munkatermelékenység mutatók jelentős eltéréseket jeleznek, ezért a továbbiakban nagyobb hangsúlyt kell kapnia a munkák szervezésének.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adrienn Ványiné Széles–Imre Bogdán–Dénes Sulyok–János Nagy (2012): The effect of fertilisation and irrigation on the yield of different genotype maize hybrids and the economic aspects of production. (George J Halasi-Kun (szerk.) In: Halasi-Kun G J (szerk.) Impact of Anthropogenic Activity and Climate Changes on the Environment of Central Europe and USA), Columbia University – University Seminars. pp. 341–360.
- Bácsné Bába Éva (2010): Az idő, mint a vezetői munka erőforrása. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. pp. 58–64.
- Bencsik A.–Juhász T. (2010). Family Friendly Concepts and Tools in Different-sized Hungarian Organizations Based on Empirical Study. Problems and Perspectives in Management, 8(1), 70–79.
- Berde Csaba (2015): Regionalitás a menedzsmentben: környezeti hatások és a vezetés. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 2015/3–4. sz. VII. évfolyam 3–4. sz. No. 20–21. pp. 165–171.
- Bodnár Károly (2013): State of human resource of agricultural enterprises in the South Great Plain region. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. V. évf. 2. sz. (No. 13). Társadalomtudományi tematikus szám. Szeged. pp. 279–282.
- Bodnár Károly–Horváth József (2005): Különböző állattenyésztési ágazatok tökeszükséglete. In: A mezőgazdaság tökeszükséglete és hatékonysága. DEATC AVK. Debrecen. pp. 97–103.
- Dajnoki Krisztina–Kiss Ágnes Anna (2015): Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 2015/3–4. sz. VII. évfolyam 3–4. sz. No. 20–21. pp. 187–197.
- Felföldi, János (2009): Experiences on organisation of fruit and vegetable sector in Hungary. Applied Studies in Agribusiness and Commerce, vol. 3. no. 5–6, pp. 65–67.
- Gályász József–Szabados György–Szabados Krisztián (2008): Projekt-benchmarking módszertan adaptációja transznacionális környezetben. XI. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös, 2008, II. k. pp. 438–441.
- Gergely, Éva (2011): The practice of performance management in the enterprise sphere. In: Second AGRIMBA-AVA Congress 2011: Dynamics of international cooperation in rural development and agribusiness. Wageningen, Hollandia, 2011. 06. 22–2011. 06. 24. Wageningen: Wageningen University and Research Centre, pp. 1–15. <http://www.aep.wur.nl/UK/agrimbacongress/Programme>
- Gulyás László–Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. In: KÖZÉP-EURÓPAI MONOGRÁFIÁK. (szerk.: Gulyás László) Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged-Pécs.
- Gulyás László (2014): Stratégiai elemzés: A külső környezet elemzése. Makrokörnyezet. A klaszikus PEST analízis In. Gulyás László szerk.: Stratégiai menedzsment. Szen Ce-től a Kék Óceánig. JatePress. Szeged. 2014. pp. 41–45.
- Hagymássy Zoltán (2007): Parcella műtrágyaszóró gép fejlesztése. A korszerű tápanyaggazdálkodás műszaki feltételei. Debreceni Egyetem ATC. Mezőgazdaságtudományi Kar. Debrecen. pp. 96–101.
- Hagymássy Zoltán–Ancza Erzsébet (2011): Experience of an Intensive Program Course on Utilization of High Technology Equipment. In: Herdon M., Rózsa T., Szilágyi R. (szerk.) Agrárinformatika 2011 Konferencia / Agricultural Informatics Conference: Innovatív információtechnológiák az agrárgazdaságban / Innovative information technologies in agriculture. Debrecen: Magyar Agrárinformatikai Szövetség. pp. 80–86.
- Hagymássy Zoltán (2012): Analysis of operating photovoltaic power panels. Agricultural Informatics 2012 Conference. Debrecen. Magyar Agrárinformatikai Szövetség. pp. 15–20.
- Hagymássy Zoltán–Gindert-Kele Ágnes (2015): Műtrágyaszóró gép kúpos-szalagos szóró szerkezetének vizsgálata. MŰSZAKI TUDOMÁNY AZ ÉSZAK-KELET MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN. Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága. pp. 290–293.
- Horváth József–Fenyvesi László (2013): A horizontális koordináció hatásai a szántóföldi növénytermesztésben. In: Ferencz Á. (szerk.) Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia:

- Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment. Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2013. 09. 05. pp. 85–89.
- Juhász Csilla (2008): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Nemzetközi konferencia. Debrecen. pp. 320–325.
- Oláh Judit (2013): A pályakezdő fiatalok munkaerőpiaci helyzete Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 2013. V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. pp. 33–38.
- Pakurár, Miklós (2007): Efficiency of material handling systems in enterprise facilities. Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine. Cluj-Napoca. Volume 64 (1-2) pp. 344–347.
- Pierog Anita (2010): A működés és a források kapcsolódása civil szervezetekben. IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) pp. 119–125.
- Pierog Anita–Szabados György (2012): A vezetés és döntés sajátosságai civil szervezetekben. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évf. 2. sz. (No. 8.) pp. 59–65.
- Terjék László–Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének a vizsgálata. A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI. III. évfolyam 1–2. szám (No. 5–6.) pp. 222–229.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21. század elején. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- internet1: Május 17-től nyújtható be a szarvasmarhatartó telepek korszerűsítését támogató pályázat <http://www.palyazatihirek.eu/mezogazdasagi-palyazatok/3122-akar-1-mrd-forint-tamogatas-szarvasmarhatarto-telepek-korszerusitesere> Adatok letöltve: 2016. május

A KOMPLEX, TÖBBSZÖRÖSEN ÖSSZEFÜGGŐ, ÁTFEDÉSES
RENDSZEREK KEZELÉSÉNEK EGY LEHETSÉGES MEGOLDÁSA
A MINDENNAPI MENEDZSMENT GYAKORLATBAN

HOW TO DEAL WITH COMPLEX, MULTIPLE RELATED,
OVERLAPPING SYSTEMS IN THE DAILY MANAGEMENT PRACTICE –
A POSSIBLE SOLUTION

ZIEGLER ÉVA rendszerkutató
Ziegler Consulting

ABSTRACT

The study is showing the newest result of theoretical and practical work in the research and development of the author in theme *Systemcoaching*. *Systemcoaching* is a methodology developed by the author, to help the practical orientation and work of managers, leaders in the segmentation of multiple overlapped complex real systems. The methodology is built on the theoretical research of the model „Systems in Gross-Systems” (SGS) and on the practical development of an uncomplicated but robust method, named „Squares and Frames” (SnF). The *Systemcoaching* methodology has three stages: theoretical education for correct usage of the model, learning the steps of the method SnF and after it the standalone or mentor-guided applications by the managers in the daily life. The study highlights the newest development, the steps of the second stage.

1. Bevezetés

Rendszerkutatóként és vezetési tanácsadóként egyaránt nagy köszönettel tartozom a szegedi „Taylor után...” Vezetéstudományi Konferencia-sorozat szervezőinek. Az évenként megrendezett konferencia és a hozzá kapcsolódó „Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei” tudományos folyóirat tematikus számai kiemelkedő lehetőséget adnak az új, legszélesebb körben értelmezett, vezetéstudománnyal kapcsolatos gondolatok megismerésére és megismertetésére. Így több év óta folyamatos lehetőséget biztosítanak rendszertudományos kutatási és az erre alapozott, „Rendszercoaching”-gal kapcsolatban végzett gyakorlati fejlesztési munkám egyes állomásainak bemutatására, amely ebben az évben magasabb lépcsőfokra lépett.

Jelen cikk a korábbi években több irányból is áttekintett rendszertudományos elméleti háttérre és gyakorlati kísérleti munkára épülően (Ziegler 2009, 2011, 2012, 2013.1,2, 2015.1,2, 2016), a kutatás-fejlesztés eredményeként elkészült új módszertant, a rendszertudománytól e téren kapható konkrét vezetői, menedzseri gyakorlati segítség lényegét mutatja be, amely a komplexen működő rendszereink megfelelő *szegmentálásával* függ szervesen össze.

2. A komplex rendszerek szegmentálási problémája

Egyáltalán, szükséges még egy újabb vezetői metodika? És ha igen, miért? – Jó vezetőként, jó menedzserként igen nagy számú, professzionális módszertani megoldásnak, modellezési eljárásnak kerülünk előbb-utóbb birtokába. Ha kellően fegyelmezettek vagyunk, még azt a hibát is el tudjuk kerülni, hogy a jobban megismert és megkedvelt módszertanok eltérítsenek, akár alkalmasok azok az adott valós menedzsment feladat megoldására, akár nem. Ahhoz azonban már jelentősen kevesebb segítség áll rendelkezésünkre, hogy mielőtt menedzserként bármit is lépnénk, mintegy nulladik lépésként neutrálisan, tudományos igényű metodikával ellenőrizhessük, jól fogalmaztuk-e meg magát a célfüggvényt, az *összes rendszerünk együttes működésére* való tekintettel? A valós rendszerek komplexitása igazi, valós kihívás elé állít bennünket: *hogyan szegmentáljunk?* Hogyan csoportosítsunk a komplex, működő, valós rendszerek holisztikus egészében annak érdekében, hogy a megoldandó feladatra megfelelő mértékben koncentráljunk, de közben se el ne hanyagoljunk, se el ne túlozzunk egyes részrendszereket? Ha nem volna a fenti rendszerek között sokszoros átfedés, sokszorosan hurkolt kapcsolatrendszer, ha azok térben és időben szépen egymás mellé rendeződnének, akkor mindez nem lenne kérdés.

De a valós rendszerek nem így viselkednek. Ideális lenne az egyes részrendszereket reprezentáló altereket (Fodor 1998; Kiss 1977, 2005; Bronstejn... 2002; Mobus... 2015) meghatároznunk, majd ahhoz az adott részrendszerre vonatkozó cél(állapot)függvényt hozzárendelnünk. Így az egyes rész célfüggvények egymás mellett megfelelően lefednék a teljes rendszert, és nem lenne köztük átfedés.

A valós rendszereink állapottereiben meghatározható alterek a gyakorlatban azonban kétféleképpen is kicsúszhatnak kezeink közül. Egyrészt az egyes részrendszereket reprezentáló alterek nemcsak az adott rendszer állapottérnek alterei, hanem más rendszereket reprezentáló terekben is lehetnek részben, vagy egészben alterek. Ennek következtében a gyakorlati munkában egy konkrét részrendszerre felírható cél(állapot)változási függvény sokszor már elvileg sem egyértelmű. Másrészt az egyes részrendszereket reprezentáló altereket kifeszítő állapotjellemzők gyakran a matematikai ortogonalitás, azaz függetlenség igényét sem elégítik ki. Ennek következtében egyes állapotjellemzők változtatása „magával húzza” más, a modellekben abban a fázisban éppen rögzítettnek tekintett állapotjellemzők értékeit is.

A gyakorlati menedzseri munkában, érthető okból, erre a tényre, habár jól ismerjük, kevésbé fordítunk figyelmet. Pedig ez a tervezett célállapot eléréséhez, egy projekthez, vagy a tervezett állapotváltozási sorozathoz, egy programhoz képest jelentős eltérést, akár divergens gyakorlati eredményt is hozhat. A továbbiakban az erre a problémára a rendszertudománytól kapható segítség egy általam készített, az évek során mind kutatási munkám, mind a tanácsadói gyakorlati alkalmazások együttes eredményeként fejlesztett új, lehetséges metodikáját vázolom.

A javasolt metodika célja, hogy a valós világ egészében az egyes emberi rendszerek „soft” módon megfogalmazható gyakorlati céljait megvalósító, fenti gondokkal tűzdelt komplex nagyszisztemeket mégis úgy rendezze egymás mellé, hogy azok *emberi léptékben, gyorsan és áttekinthetően kezelhetőek* legyenek, a bennük alkalmazott tetszőleges további eljárások, megoldások, módszerek és metodikák helyes alkalmazás esetében valóban értékelhető, *konvergens* eredményhez (vagyis megvalósítható, elérhető célállapothoz) vezessenek.

A javasolt metodika, vagy módszertan alkalmazása bizonyos értelemben emlékeztet egyfajta coaching megoldásra – de hangsúlyozottan *nem* az egyes vezető, menedzser elé tart hagyományos coaching-tükröt, nem az embert „coach-olja” – hanem az adott vizsgálandó, – komplex és átfedéssé nagyszisztemek sokaságában elhelyezkedő – rendszer számára egy-egy nagyszisztem-

ben megfogalmazott célállapot és a tényleges megvalósítás közti *intervallumokat* tükrözi. Más-ként fogalmazva a rendszer nagyrendszereinek komplex működése elé tartja a tükröt. Ha a „coaching” kifejezést kívánjuk értelmezni, akkor a következőkben bemutatott javasolt metodika az adott rendszert, jelesül a vezetőt, avagy menedzsert segíti abban, hogy *a nagyrendszereit* „coach-olja”, minősítés és előítélet nélkül, neutrálisan. Mintegy a hagyományos coaching tükrét saját arca felől az adott célt reprezentáló nagyrendszer arca felé derékszögben elfordítva. (Ziegler 2011) Rendszertudományos szempontból a „coaching” kifejezés nem szükségszerű a módszer megnevezésében, de a gyakorlati menedzseri munkában kifejezetten jó hívószónak bizonyul a metodikát még nem ismerő vezetők megszólíthatósága érdekében. Ezért a rendszertudományos alapokra épített „rendszer a nagyrendszerekben” *modellt* és az ezt alkalmazó gyakorlati „*négyzetek és keretek*” módszert összefoglaló, egész metodikára rövid néven általában mégis *Rendszercoaching*-ként hivatkozunk.

3. A javasolt megoldás

3.1. A Rendszercoaching gyakorlati menetének három fázisa

Az *első fázisban* az adott vezető, menedzser a *rendszercoach oktató* segítségével elsajátítja – legalább minimális mértékben – azokat az alapfogalmakat, definíciókat, amelyekre a rendszertudományos igényű vezetői irányítási, szervezői és információs rendteremtő munka, valamint ennek következtében logikusan maga a *rendszercoaching metodika* megkerülhetetlenül épít. Ezen fogalmakról korábbi előadásokon és cikkekben már részletesen szó esett, ezért itt nem térünk ki rájuk. (Ziegler 2011, 2013, 2016)

E fázis végén a menedzser már olyan ismeretsomag, olyan tudás birtokába kerül, amelyre saját korábbi módszertani ismereteit, gyakorlati megoldásait máris rendszerezettebben tudja felfűzni, a saját meglévő korábbi modellezési tudásával is már magasabb szintű szervezési rendteremtésre, magasabb szinten konvergens projekt- és programirányításra válik képessé.

A *második fázisban* az adott menedzser saját *rendszercoach mentort* kap, és az ő segítségével végiglépdel egy sajátmaga által definiált célokra felfűzött *rendszer-nagyrendszer (System in Grossystems)* iteratív modelljén, vagyis egy *saját SGS modellen* (Ziegler 2011, 2012). Az SGS modellen való lépések ezen sorozatát – a lehető legegyszerűbb módon, akár papír-ceruzával is végezhető megoldásának legjellemzőbb két eszközéről, a kis térkép-négyzetekről és a lehetőségek kereteiről kapott néven – *négyzetek és keretek (Squares and Frames)* vagyis SnF módszernek nevezzük.

Ezen fázis végére a menedzser már képessé válik kisebb feladatok önálló megoldására, vagy nagyobb lélegzetű, összetettebb munkák eseti mentori segítséggel való végig vitelére.

A *harmadik fázisban* pedig – néhány nagyobb feladat mentorral való végig járása után – a menedzser akár teljesen önállóvá válik. Alkalmassá lesz a metodika szélesebb kiterjesztésére, bármely olyan probléma kezelésére, amely tetszőleges rendszer komplex nagyrendszerekben való elhelyezkedésével kapcsolatos. Természetesen ebben a harmadik fázisban is igénybe vehető magas szintű mentorok segítsége. De a metodika fő célja az, hogy egyszerű, erős és gyorsan alkalmazható eszközt adjon a vezetők, menedzserek kezébe, saját rendteremtő képességüket segítse minél hatékonyabb módon.

Az első fázisban megismerendő elméleti háttérrel már több korábbi cikkben részletesen szó volt, lásd fentebb. Jelen cikkben a második fázisra fókuszálunk, a továbbiakban egy rendkívül vázlatos áttekintéssel bemutatva annak lépéseit.

3.2. A Rendszercoaching második fázisa – az SGS modell és az SnF módszer iteratív lépései

- A saját célok első, „nyers” összeírása, – opcionálisan a preferencia sorrend első megközelítése is – hogy később is lássuk, honnan indultunk.
- A saját nagyrendszerek (NR_i) első összeírása, amelyekben az adott menedzser, mint „rendszer” (R) részt vesz.
- Minden nagyrendszerben egy-egy adott cél érdekében vesz részt a rendszer → a cél-lista és a nagyrendszer-lista összefüggő. Továbbá a megnevezett, konkretizált nagyrendszereken túl egy „minden egyéb” nevű, – ebben a körben még saját cél-függvénnyel el nem látott – kiegészítő „pool”, avagy „környezet” funkciójú nagyrendszerrel a nagyrendszerek együttese teljessé teendő. Ennek szerepére később térünk vissza.
- A saját rendszer nagyrendszerekben való részvételének időbeli megoszlásának első összeírása. (A nagyrendszerekben való részvételnek idő- és erőforráskeretei vannak. Az erőforráskereteket később vesszük figyelembe. Az időkereteket a 24 óra/nap nem feltétlenül limitálja – az átfedő nagyrendszerekben ugyanazon időtartam alatt több cél érdekében is működhet a rendszer. Ezeket az átfedéseket egyenként osztjuk szét a nagyrendszerek között.)
- Minden nagyrendszerre készül egy „négyzet”. A négyzet lényegében egy kis koordináta-rendszer, azok skálajellemzőinek 0 és 100% közötti értékének területe, közepén az 50% jelenti a semleges viszonyt, a 0% a lehető legrosszabb, taszító viszonyt, a 100% a lehető legjobb, vonzó viszonyt. Két tengelye most R rendszert és NR_i nagyrendszert reprezentálja. A két skálajellemző, amit tengelyenként fölveszünk, vagyis R-re és NR_i -re is: „hasznosság” és „vonzalom” (avagy „szeretet”). Ezen szavak hétköznapi értelmezése ne tévesszen meg bennünket. Annak bemutatása, hogy egy objektív megoldást ígérő módszer miért, és milyen értelemben, hogyan használja ezen – megfelelő előkészítés nélkül erősen szubjektívnak tűnő – kifejezéseket, valamint milyen értelemben beszélhetünk számszerűsített értékeikről – egy külön kiemelt fontosságú fejezet az első fázisban, az elméleti alapozásban. Jelen cikkben az érthetőség kedvéért a következő pontban – ha igen röviden is – utalunk ezen fejezet lényegére.
- Az egyes négyzeteken végighaladva minden R– NR_i viszony az alábbiak szerint számszerűsítve elhelyezendő. Ehhez a menedzsernek a következőket kell tennie:
 - Négy kérdés teendő fel R, mint alrendszer, mint menedzser szemszögéből:
 - 1) Mennyire hasznos számomra ez a nagyrendszer = mennyire vagyok közel ahhoz a saját *rendszerpolitikai* (a nagyrendszerre nézve *nagyrendszertaktikai*) célhoz, ami miatt ebben a nagyrendszerben az időmet töltöm?
 - 2) Mennyire szeretek én itt lenni = mennyire vonzódok/taszítodom az összes többi, más nagyrendszerbeli működésem rendszerpolitikai szintű céljainak együttes figyelembevételével = mennyivel lenne jobb más nagyrendszerben tölteni az időt?
 - 3) Mennyire vagyok én hasznos a nagyrendszernek = mennyire viszem én közel a nagyrendszert a közös, (*nagyrendszerstratégiai*) nagyrendszer célhoz?
 - 4) Mennyire szeret engem a nagyrendszer = mennyire vonz, vagy taszít engem az összes nagyrendszerbeli résztvevő rendszer a saját rendszerpolitikai, vagyis a nagyrendszerek szintjén *nagyrendszertaktikai* szintű és működési céljaik miatt, *együttesen*?

○ A számszerűsítés:

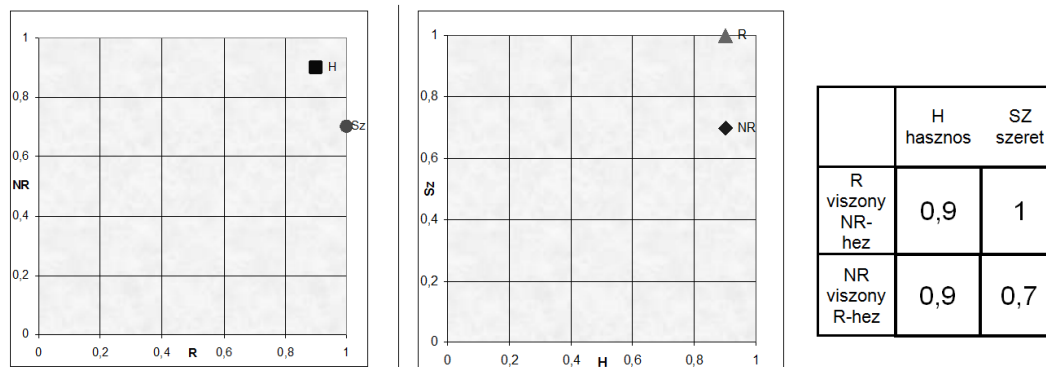
A skálák beosztásának finomsága egyénileg beállítandó. Középen az 50% a semlegességet reprezentálja. A 0% a legerősebb taszítás, a 100% a legerősebb vonzás, ami *abban az adott $R-NR_i$ viszonyban* lehetséges. A legkevésbé finom beállításban összesen öt értékkel dolgozunk – csak a 25%-os és a 75%-os pontot veszünk fel a három alappont közé. Az árnyaltabb minőségekre törő megoldásokban tetszés szerinti további osztást vezethetünk be. A gyakorlatban, a további lépések érdekében, legtöbb esetben már egy 11 értékkel dolgozó skálával (0–10–20–...100%) eléggé részletes, de még kézben tartható megoldások érhetők el.

A fenti négy kérdésre a menedzser *adhat* szubjektív, tehát önmaga által megbecsült értékekkel jellemzett válaszokat. De sokszor igen hasznos, ha valamely objektív minősítési módszert választ, akár egyszerű kérdezést, vagy bármely, több szempontú, pontosabb értékeket adó felmérési módszert. Természetesen nagyrendszerenként is lehet eltérő megoldásokkal élni. A *Rendszercoaching* metodika akkor is ad választ, ha téves, vagy hamis értékeket ad meg valaki. Pontosan azt fogja tükrözni, amit a menedzser adott: például, hogy gyönyörű és tökéletes minden – semmit tennivaló nincsen.... Ha a menedzser ezen nagyrendszerbeli céljával kapcsolatban téved, vagy önmagának nem mond igazat, akkor a kapott kép pontosan ezzel fogja szembesíteni. Vannak helyzetek, amikor kifelé muszáj kenderődni a valóságot. De befelé ennek nincs értelme, mert nincs senki, aki előtt megalázó, vagy szégyellnivaló lenne, ha egy célt szolgáló nagyrendszer nem úgy működik, ahogyan kéne. Az egész *Rendszercoaching* legfőbb erénye, hogy neutrálian és személyes érzelmek nélkül ad képet egy adott helyzetről.

- Eredményként négy skálaértéket, és ezekkel két pontot (H és SZ) kapunk a négyzet térképén: Az egyik az egymás számára való *hasznosságukat* reprezentálja, a másik az egymás iránti vonzódásukat, „*szeretetüket*”. Ha ugyanezen négy skálaértéket egy másik, komplementer négyzeten ábrázoljuk, ahol a két tengely nem a $R - NR_i$ -t mutatja, hanem a *hasznosságot* és a *szeretetet*, akkor az ezen a négyzeten megjelenő két pont a térképén a két rendszert fogja reprezentálni, R és NR_i -t. (1.ábra)

1.ábra: R és egy adott NR viszonya a kétféle megjelenítésben, egy tényleges menedzser tényleges számszerűsített érték-négyese esetében

Figure 1.: Relation of S and a definite GS in the two different visualization, in the case of an actual quantified value-quartet of an actual manager



(Saját programból saját szerkesztés)

- A két komplementer négyzet lényege a vizualitás. Mindkettőnek megvan a maga további hasznosítási területe. A két négyzet egy konkrét R–NR_i esetében önmagában is rendkívül sokat mond el R-nek az adott nagyrendszerbeli szerepéről. Az összes négyzet-páros együttesen, vagyis R az összes NR-ben pedig még további összefüggéseket mutat meg. A két-két pont egymástól való távolsága és elhelyezkedése az egyes négyzetek négy nagy szegmensében a többszáz feldolgozott esetet ismerő mentoroknak nemcsak az R rendszer helyzetének elemzésére, a célok és működés közti tükrözésére, de egy rendkívül fontos új momentum bevezetésére is lehetőséget ad: tapasztalati háttérű, érdemi, valóban működőképes *megoldási alternatívák javaslatára*. A tükrözés hagyományostól eltérően merőleges irányban túl ez a második nagy jellemző, amiben a *rendszercoaching* metodika lényegileg is eltér minden hagyományos coaching jellegű megoldástól. A további kutatási munka jelentős részben – a metodika értelemszerű és szükséges folyamatos fejlesztésén túl – pontosan ezen tapasztalat alapú megoldás-tárház felelős és megalapozott kiépítésére, bővítésére kell irányuljon.
- A jelen állapotban tehát az R rendszernek
 - van saját, kiinduló primer cél- és preferencialistája,
 - van egy síkban kiterített, képi áttekintése a céljainak elérését biztosító komplex nagyrendszereiről, a saját céljainak helyzetéről, a saját szerepének értékeléséről,
 - és van egy időfelhasználási keretlistája.
 Ez az ALAPHELYZET, avagy az ALAPÁLLAPOT.
- Még az erőforrás-keretek figyelembevétele előtt, most készül egy első TERV1, arra nézve, hogy mit és hol kíván R változtatni. Ebbe akár a korábban egyben kezelt „pool”-ból további megnevesített nagyrendszerek és célok bevonása is beleértendő. A TERV1 az időkorlátokat figyelembe veszi. A TERV1 tehát már a második nagyrendszer-listát tartalmazza. A TERV1 az ALAPÁLLAPOT-hoz képest eltérhet a nagyrendszerek számában és az egyes nagyrendszerekbeli szerepet reprezentáló két-két pont elhelyezésében.
- A következő lépésben második nagyrendszer-listához hozzárendeljük az anyagi természetű erőforrásokat és korlátokat is. Nagyon leegyszerűsítjük: Minden rendszer, így R működéséhez is szükséges anyagot és energiát bevinnünk a rendszerbe, valamint az ott átalakított anyagi készterméket, salakot, hőt ki kell vinni a rendszerből. Lehetne kilogrammban és joule-ban mérnünk, de ez nem szolgálná a fő célt, hogy a vezetők és menedzserek hétköznapi, gyors segítséget kaphassanak. Ezért a számunkra legismerősebb és legtöbb módszertani megoldással kezelhető fogalommal helyettesítünk: a *pénzt*, mint erőforrásaink egyenértékesét fogjuk alkalmazni. Minden NR_i-hez hozzárendeljük, hogy belőle az R rendszer pénzt (és mennyit) kap, vagy neki pénzt (és mennyit) ad, avagy semleges, azaz nem jár pénzmozgással. (Ez utóbbi azért a gyakorlatban rendkívül ritka) A pénzmozgások általában időpontokhoz, időtartamokhoz kötődnek. Két alapvető szempontra kell ügyelnünk: egyrészt az adott R rendszer – a tartalékait jelképező nagyrendszer figyelembevételével együtt – *soha* nem maradhat negatív pénzügyi állapotban hosszabb időtartamra, mint amennyi a létezésének fenntartásához még lehetséges maximális kihagyás, azaz nem fulladhat meg, nem halhat szomjan, éhen. A másik szempont, hogy az R rendszer által előállított termékek, beleértve hasznosat és salakot egyaránt, adott időtartamok után eltávolításra kerülnek, és ennek pénzügyi megfelelője nem magától értetődően egyirányú! (A kiváló késztermékekért pénz *kap*, a szennyvízeltávolításért pénzt *ad*...és így tovább.)

- A pénzmozgások listájával is felvértelve áttekintjük a TERV1-et, és a pénzügyi keretek, valamint a pénzügyi helyzet jövőbeli változtatásának mérték-igényének figyelembevételével – vagyis fenntartásra, tartaléksökkentésre, vagy éppen tartaléknövelésre törekszünk-e – készül el a TERV2. A TERV2 tehát az erőforráskereteket is figyelembe veszi. Emiatt benne háromféle módosítás is történhet a TERV1-hez képest: Csak a meglévő nagyrendszerek időkeretei módosulnak, vagy egyes nagyrendszerek ki is kerülnek és/vagy más, újabb nagyrendszerek felvételre kerülnek, és természetesen minden nagyrendszerben változtatható, sőt, változtatandó is a pontpárok elhelyezése a pénzügyi keretek figyelembevételével okozott módosítások következményeként.
- TERV2 egy adott időtartamra szóló irányítási program, vagy egy adott időpontra szóló szervezési projekt, amely nagyrendszerenként kisebb részprogramokból és projektekből áll. Ezt a TERV2-t igény szerint tetszőleges frekvenciával, akár naponta is áttekinthetjük, egy idő után már fejben is jól kezelve a térképünket. Ha egyes nagyrendszerek kezdenek eltávolodó pontokat mutatni, vagy a közeledésük nem a tervezett módon történik, időben érkezik a jelzés: tennivalónk van. A célok és az események eltávolodása egymástól önmagában nem negatív helyzet! A megítélésünk (avagy valamely választott objektív mérés módszer) szerint eltávolodó célokat és a működést a rendszer-nagyrendszer dinamikus együttműködésében kell újragondolni, és nemcsak az adott nagyrendszerben, hanem az összes többivel való dinamikus együttműködésben. (Idő és erőforráskeretek...)
- A TERV2 nem köbevésett terv a rendszer számára. A TERV2 egy célfüggvény-csomag, amelytől az időben való előrehaladással a rendszer természetes módon deviálni fog. A *Rendszercoaching* metodika abban is segít, hogy ezt az eltérést ne csak a tervhez való visszatéréssel, hagyományos negatív visszacsatolós irányítással lehessen korrekt és perfekt módon kezelni, hanem a tervet magát és a körülmények együttes változását ugyanolyan módon megvizsgálva, értelmesen lehessen tervkorrekcióval is élni. Amit viszont nem lehet: a fizikai limiteket átlépni. (Pl.: nincs 24 óránál több egy napban, nem halhat éhen a rendszer, nem léphet olyan új nagyrendszerbe, amelyhez nem vezetett projekt, nem léphet olyan új folyamatba, amelyhez nem vezetett program)

3. A metodika összegzése – a további kutatási irányok

A *Rendszercoaching* metodika vezetők, menedzserek számára a komplex, valós rendszerek működésének egyszerű, gyors áttekinthetőségét, kézben tarthatóságát és tervezhetőségét szolgálja. A valóságot modellezi, tetszőleges szemcsézettséggel, de mindig konvergensen.

A módszertan *nem más módszerek helyett* működik, hanem *azok alá* dolgozik, az alapozó rendteremtést szolgálja, amely rendre minden más, fejlettebb, részletesebb módszereinkkel a megoldásainkat rászervezhetjük.

A *Rendszercoaching* nem minősít, hanem megmutat. A megmutatott helyzet nem jó, vagy rossz – hanem átgondolandó és kezelendő. Viszont nemcsak a helyzetet mutatja meg, hanem a mentortól és a menedzsertől függő skálán és mélységben a lehetséges megoldásokat is.

A további kutatás fő iránya – a metodika folyamatos fejlesztése mellett – célszerűen erre mutat. Részben a már meglévő, lassan húsz évre visszatekintő, de a módszer fejlődésével változó alapú tapasztalati adatokat kell egyenszilárdságúan és még több szempont szerint feldolgozni, másrészt a mára piacképes színvonalúra fejlődött metodika elterjesztésével párhuzamosan a megoldási javaslatok és azok tényleges eredményeinek hosszútávú és széleskörű monitorozásával a *Rendszercoaching*-tól kapható megoldások megalapozottságát és megfelelőségét lehetséges folyamatosan javítani.

FELHASZNÁLT (HIVATKOZOTT ÉS A TÉMA IRÁNT ÉRDEKLŐDŐK SZÁMÁRA TOVÁBBI OLVASÁSRA JAVASOLT) IRODALOM

- Bronstejn, I. N.–Szemengyajev, K. A.–Musiol, G.–Mühlig, H. (2002): Matematikai Kézikönyv, Typotex Könyvkiadó, Budapest.
- Csáki Frigyes–Bars Ruth (1972): Automatika, Tankönyvkiadó, Budapest.
- Fodor György (1998): Jelek, rendszerek és hálózatok, Műegyetemi Kiadó, Budapest.
- Greene, Brian (2003): Az elegáns Univerzum, Akkord Kiadó, Budapest.
- Greene, Brian (2011): A kozmosz szövedéke, Akkord Kiadó, Budapest.
- Hamvas Béla (1948): Anthologia Humana, Egyetemi Nyomda, Budapest.
- Keviczky László–Bars Ruth–Hetthéssy Jenő–Barta Nadrás–Bányász Csilla: Szabályozástechnika, Műegyetemi Kiadó, 2009.
- Kindler József–Papp Ottó (1977): Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kiss Imre (1977): A számítógépes információrendszerek szervezésének alapjai I–II. Tanfolyami jegyzet, Kohó- és Gépipari Továbbképző és Módszertani Intézet, Budapest.
- Kiss Imre (2005): Az üzleti informatika elmélete a gyakorlatban, BME GTK ITM Tanszék, Budapest.
- Korondi Péter (2013): Rendszertechnika – egyetemi jegyzet, kézirat
- Kumar, A. Anand (2013): Signals and Systems, PHI Learning Private Limited, Delhi.
- Mobus, George E.–Kalton, Michael C (2015): Principles of Systems Science, Springer Science+Business Media, New York.
- Russel, Stuart–Norvig, Peter (2005): Mesterséges Intelligencia modern megközelítésben – Panem Könyvkiadó.
- Ziegler Éva (2009): A rend világa. Tudásalapú Európa? Kutatás – fejlesztés – innováció és a gyakorlati hasznosítás rögzös viszonya, célszerű jövője a rendszerelmélet és a rendszerszemlélet tükrében. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, IV.évf., 2009/3–4. szám pp. 214–218.
- Ziegler Éva (2011): Egy új megközelítés: rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás – egy gyakorlati modell alapjai. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III.évf., 2011/1–2. szám (No. 5–6.) pp. 302–309.
- Ziegler Éva (2012): Váltás-, változás-, változtatás- és válságmenedzsment megelőző lépések gyakorlati kezelése – egy új megközelítésű, rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás modell és módszer újabb alkalmazása. Konferenciaelőadás kézirat.
- Ziegler Éva (2013.1): Rendszertudomány – újragombolva – A valós komplex rendszerek működése az új fizikai ismereteink tükrében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évfolyam 1. szám No. 12–13. A-sorozat 4. szám: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám pp. 86–91.
- Ziegler Éva (2013.2): A kommunikáció fogalma a rendszertudományban – információ és rendszerintelligencia a valós komplex rendszerek működésében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évfolyam 1–2. szám No. 14–15. pp. 59–66.
- Ziegler, Eva (2015.1): Sprache und Tarnung – Ein paar persönliche Gedanken aus dem Blickwinkel einer Systemforscher-Ingenieurin und Lehrerin. Landschreiber – Wettbewerb Sonderpreis – 2014 der Internationalen Gesellschaft für Sondersprachenforschung (IGS) – Essays (unter Vorbereitung), Münster.
- Ziegler Éva (2015.2): Ki a jó vezető? – Szemelvények a rendszertudomány új eredményeinek és a vezetéstudomány gyakorlatának kapcsolatából. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VII.évfolyam 1–2. szám No. 18–19. pp. 200–208.
- Ziegler Éva (2016): Az irányítás négy „szintje” – A rendszerpolitikai, rendszerstratégiai, rendszertaktikai irányítás és az operatív működés komplex viszonya (kézirat) Tervezett megjelenés: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei.
- Képzések/Rendszer a Nagyrendszerekben – www.zieglercons.eu. Adatok letöltve: 2016 május.

A MUNKAHELYI ELKÖTELEZŐDÉS FELMÉRÉSE ÉS FEJLESZTÉSI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

MEASURING ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND DEFINING DEVELOPMENT GOALS

ERDEI PANNI PhD-hallgató
FENYVES VERONIKA egyetemi docens
DAJNOKI KRISZTINA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Committed employees represent high value for companies. They are key factors of organizational success, they let organizations respond to changes quickly and properly, they are needed for balanced performance, and they make companies able to renew and develop from time to time. They grant stability and safety for their leaders, which is necessary for any companies to work well (Wright et al. 1994). This paper investigates the reasons of organizational commitment. Revealing the causes we would like to draw up some development strategies in the interest of enhancing organizational commitment. We would like to draw attention that the organizational commitment is a complex concept influenced by many factors. These factors are very important to be noticed and used when creating an action plan aiming the strengthening of employees' commitment.

The paper summarizes the results of a study among 119 adults. The results show that continuance commitment is much higher in developing areas and that companies should focus on strengthening normative and affective commitments, because these types represent more positive effects on the company and the employees.

1. BEVEZETÉS

Az elkötelezett munkavállalók fontos értéket képviselnek a vállalatok életében. Ők lehetnek a siker kulcsszereplői, segítségükkel a szervezetek képesek a változásokra gyorsan és megfelelően reagálni, kiegyensúlyozott teljesítményt nyújtani, és időről-időre megújulni, fejlődni. Az elkötelezett munkavállalók nagy biztonságot és stabilitást jelentenek a vezetőknek, folyamatosan lehet rájuk számítani, és ez az állandóság elengedhetetlen ahhoz, hogy gördülékenyen működjön a szervezet (Wright és Mtsai 1994).

Ebben a tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen komponensek jelenhetnek meg a munkahelyi elköteleződés kapcsán, milyen okok húzódnak meg egy-egy munkavállaló lojalitása mögött. Az okokat feltárva szeretnénk néhány fejlesztési javaslatot megfogalmazni, melyek a munkahelyi elköteleződés elősegítését szolgálják. Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a munkahelyi elkötelezettség igen összetett fogalom, melyet számos tényező befolyásol. Ezeket nagyon fontos azonosítani, hogy segítségükkel pontosabb fejlesztési tervet lehessen készíteni, mely segítségével még inkább erősíthető a munkavállalók elköteleződése, mely számos előnyt jelent a vállalatok számára.

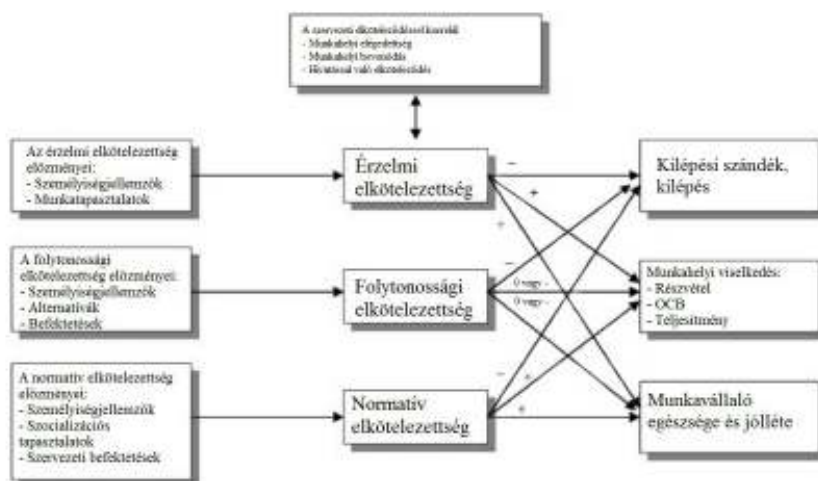
1.1. A MUNKAHELYI ELKÖTELEZETTSÉG

A szervezeti elkötelezettség igen széles körben kutatott terület, számos definíció született a jelenség meghatározására. Mowday és munkatársai (1979) szerint elkötelezett az a munkavállaló, aki erősen hisz a szervezeti célokban és értékekben, és képes azonosulni azokkal, továbbá hajlandó arra, hogy áldozatokat hozzon a szervezet érdekében, valamint erős vágyat érez a szervezeti tagság megtartására.

A szervezettel szemben mutatott elkötelezettség kiemelten fontos tényező egy vállalat életében. Az elkötelezett munkavállalók magas teljesítményt nyújtanak még nehéz helyzetekben is, keveset hiányoznak, és fontos számukra a cég jövője. Ők azok, akik hosszútávon is lojálisak és hűségesek maradnak a céghez (Meyer, Allen 1991). Korábbi vizsgálatok szerint mind civil, mind profitorientált szervezetek esetében fontos motivációs eszköz lehet az elismerés, amely az elköteleződést, lojalitást nagymértékben növelheti (Gergely-Pierog, 2015).

A munkahelyi elköteleződés vizsgálata során Meyer és Allen (1991) három pillért határozott meg, amelyek alapján a munkavállaló elkötelezettsége vizsgálható. Ezek három különböző pszichológiai állapotot jelölnek, amelyek bár különböző erősséggel, mégis egyszerre vannak jelen az egyéneknél. Az első az érzelmi elkötelezettség, vagyis, hogy az egyén azért tagja a szervezetnek, mert ő maga tagja kíván lenni. A második a normatív elkötelezettség, amelyről akkor beszélünk, ha az egyén személyes kötelességének érzi, hogy a szervezet tagja legyen, vagyis az egyén erkölcsi okokból kötődik a szervezethez. A harmadik a folytonossági elkötelezettség, mely a szervezet esetleges elhagyásából eredő költségek elkerülésére irányul. Ilyen költség lehet például a vonzó fizetésről való lemondás, a jó munkahelyi kapcsolatok megszűnése, vagy az új munkahely keresésére fordított idő, pénz és energia (Meyer, Allen 1991).

1. ábra: Munkahelyi elkötelezettség
Figure 1: Organizational commitment



(Meyer és mtsai 2002)

Mindhárom pillér negatív korrelációban áll a kilépéssel, tehát minél elkötelezettebb egy alkalmazott, annál kevésbé valószínű, hogy munkahelyet szeretne váltani (lásd 1. ábra). Az elkötelezettséghez vezető okokat, vagyis hogy melyik pillér dominánsabb a személyeknél, azért fontos meghatározni, mert nem mindegyik pillér eredményez pozitív hatá-

sokat a szervezet számára. Míg az érzelmi és normatív elkötelezettség esetében a munkavállalók szívesen vesznek részt közös vagy egyéni feladatokban, jellemző az OCB viselkedés (a szervezeti szerepen túl a szervezet érdekében tett lépések), valamint növekedik a munkahelyi teljesítmény, addig a folytonossági elkötelezettség esetében nincs ilyen kapcsolat, vagy negatív kapcsolat figyelhető meg a fentiekkel (Meyer és mtai 2002).

Éppen ezért a szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy a szervezeti elköteleződés pozitív okok miatt következzen be, hisz csak ebben az esetben tudnak profitálni az érzelmi és a normatív elkötelezettséghez kapcsolódó előnyökből. Folytonossági elkötelezettség esetében a munkavállalónak ugyan nincs kilépési szándéka, de kevésbé jó teljesítményű, ami költségként is megjelenhet a szervezet számára.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Jelen tanulmány célja meghatározni az elkötelezettség mértékét a vizsgálati személyek körében, valamint meghatározni, hogy a szervezethez kapcsolódó hűség pozitív vagy éppen negatív okok miatt következik be.

A megkérdezés hólabda módszer segítségével zajlott. A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának véletlenszerűen kiválasztott hallgatóit kértük meg arra, hogy töltsék ki a kérdőíveket olyan ismerőseikkel, akik aktív munkaviszonnyal rendelkeznek. A kérdőívek beérkezése folyamatos, jelen tanulmány elkészítésekor 119 darab használható, hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre.

A kérdőívben először demográfiai adatokat kérdeztünk, majd az elköteleződés egyes pilléreihez kapcsolódó kérdések következtek. Az érzelmi és a normatív elköteleződés mérésére Meyer és Allen (1991) eredeti kérdőívét használtuk, a folytonossági elköteleződés mérésére pedig Meyer és Allen (1991) kérdőívének Powell és Meyer (2004) által továbbfejlesztett változatát. Ez a verzió elkülöníti a folytonossági elkötelezettség „magas áldozathozatali” és „keves alternatív lehetőség” dimenzióit. A kérdőív segítségével meghatározható a munkahelyi elköteleződés mértéke, és az is, hogy milyen okok dominálnak az elköteleződés kialakulásában.

3. EREDMÉNYEK

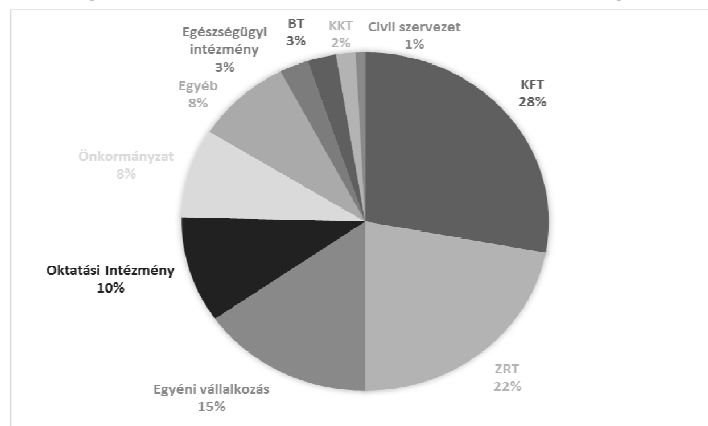
A kérdőívet 62 nő és 57 férfi töltötte ki. A válaszadók többsége, 48 fő Hajdu-Bihar megyében, 43 fő pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében dolgozik. A kitöltők fele Kft-nél vagy Zrt-nél dolgozik, 15%-uk egyéni vállalkozó, 10%-uk pedig oktatási intézmény alkalmazottja, ahogyan az 1. diagramon is látható.

A szervezeti méret alapján elmondható, hogy a legtöbb kitöltő, vagyis 32 fő olyan nagyvállalatnál dolgozik, ahol 250 fő feletti a foglalkoztatottak száma. Kis- és közepes vállalkozásnál dolgozik 45 fő, mikro-vállalkozásnál 21 fő, 16 pedig multinacionális vállalatnál rendelkezik munkaviszonnyal. 93 magyar, 20 külföldi és 5 vegyes tulajdonú vállalat munkavállalói találhatók meg a kitöltők között. A válaszadók között 4 generáció képviseltette magát, 8-an Z, 33-man Y, 58-an X, 19-en pedig a Baby Boomers generáció tagjai. A kitöltők közül öten kevesebb, mint egy éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A legtöbben, 45-en 1 és 5 év között, 18-an 6 és 10 év között, 23-man 11 és 20 év között, 32-en pedig 20 évnél is régebben vannak jelenlegi cégüknél.

A vizsgálat során elsőként az elkötelezettség mértékét állapítottuk meg, melynek átlaga a 6 pontos Likert skálán 3,7 volt a kitöltők között. Az elköteleződés okainak vizsgálatához

meghatároztuk a normatív, a folytonos és az érzelmi elköteleződéshez tartozó pontszámokat, amelyeket a 2. diagramon összehasonlíthatunk. A normatív elköteleződés átlagpontszáma 3,48, a folytonossági elköteleződéshez kapcsolódó 3,81, amely megegyezik az érzelmi elkötelezettség pontszámával. Az eredményből látszik, hogy a legkevésbé erkölcsi okokból válnak elkötelezetté a munkavállalók. A pozitív érzelmi okok illetve a negatív folytonossági okok ugyanolyan mértékben befolyásolják a munkavállaló elköteleződését.

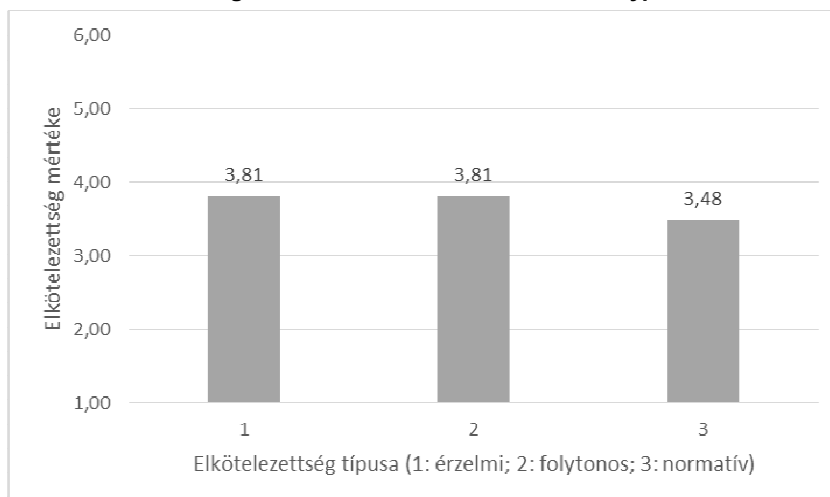
1. diagram: A válaszadók munkahelye társasági forma szerint
1. diagram: Workplaces of respondents based on legal form



(saját szerkesztés)

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség pozitív okokból következik be, a folytonos elköteleződéshez pedig negatív okok vezetnek (Meyer és mtsai 2002). Így összességében a pozitív okokból történő elkötelezettség mértéke 3,64, míg a negatív okból történő folytonos elkötelezettség mértéke 3,81, vagyis a negatív okból történő elköteleződés kevéssel ugyan, de meghaladja a pozitív okokból kialakult elkötelezettség mértékét.

2. diagram: elkötelezettség típusok mértéke
2. diagram: measures of commitment types

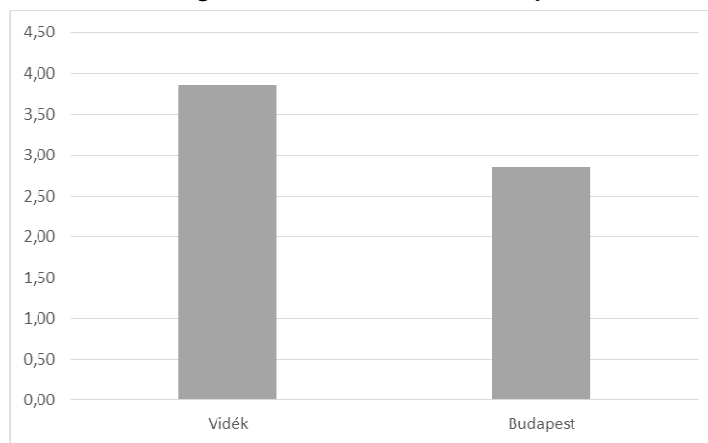


(saját szerkesztés)

Fontosnak véltük megvizsgálni, hogy milyen okokat jelöltek meg legtöbbször az elköteleződésükre vonatkozóan. A folytonossági elköteleződés során az egyén a szervezet esetleges elhagyásából származó költségeket mérlegeli. A kérdőív alapján a legtöbbször úgy gondolják, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőségük lenne, ha elhagynák adott munkahelyüket, valamint túl nagy személyes áldozatot követelne a munkahelyváltás. Az érzelmi elkötelezettség kapcsán a legmagasabb pontszámot az az item kapta, amely kifejezi, hogy a kitöltők örömmel dolgoznának a pályafutásuk hátralévő részében az adott szervezetnél. A normatív elkötelezettség kapcsán a válaszadók véleménye szerint az emberek túl gyakran váltanak munkát, és jobbnak találnák, ha az emberek pályafutásuk jelentős részében egy szervezetnél maradnának.

Megfigyelhető, hogy a negatív okok másképp számítanak a fővárosi illetve a vidéken dolgozó munkavállalók számára. A fővárosban dolgozók kevésbé félnek a szervezet elhagyásából származó költségektől, míg a vidéken dolgozók inkább egyetértenek azzal, hogy más szervezetnél nem lennének elhelyezkedési lehetőségeik, és ha el kellene menniük, az nagy személyes áldozatot követelne tőlük. Ez a pontszámokban is meglátszik, hiszen míg a budapestiek 2,81 pontot értek el a folytonossági elkötelezettség skálán, addig a nem budapestiek esetében ugyanez az érték 3,85, ahogy a 3. diagramon is látható.

3. diagram: Elkötelezettség átlagos mértéke lakóhely szerint
3. diagram: Commitment based on place



(saját szerkesztés)

A budapesti dolgozók számára több alternatív lehetőség is adott, hiszen több cég működik a fővárosban, mint vidéken, viszont azok a nem Budapesten dolgozók, akik a negatív okok miatt maradnak a cégnél, idővel mérlegelhetik a fővárosba költözést, vagy egy új cég megjelenése esetén könnyedén válhatnak, ha ez nem jár személyes áldozattal számukra.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az elköteleződés három pillére egyaránt jelen van a munkavállalóknál, csak más-más mértékben (Meyer és mtsi. 2002). Jelen kutatás esetében közel ugyanolyan arányban köteleződnek el a dolgozók negatív illetve pozitív okok miatt. Fontos, hogy nem elég csupán az elkötelezettség mértékét vizsgálni, hiszen ebben a mintában is megjelenik a negatív okhoz kapcsolódó elköteleződési motiváció is, amely nem erősíti a munkavállalók telje-

sítményét, és fenn áll a veszélye, hogy egy későbbi lehetőség esetén megfogalmazzák kilépési szándékukat, hiszen már kevésbé frusztrálja őket az, hogy nem találhatnak másik munkát.

Egy szervezet számára az érzelmi és a normatív elköteleződés, vagyis a pozitív okok miatti elköteleződés dominanciája lenne a legelelőnyösebb. Ekkor a munkavállaló és a munkahely között létrejönnek a közös értékek, fontossá válik a személyes közreműködés a szervezeti célok megvalósítása érdekében. Létrejön egy úgynevezett pszichológiai szerződés a munkavállaló és a szervezet között (Meyer, Allen 1991). A negatív okok is eredményezhetnek elköteleződést, de ebben az esetben az alternatívák hiánya miatt marad a munkavállaló a szervezetnél. A szervezetek számára fontos lenne felismerni, hogy a pozitív okokból történő elköteleződést kell támogatniuk, hogy az egyén köteleességtudatból illetve saját akaratából maradjon a szervezet része, és ne az elhagyásból származó költségek miatt.

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség a munkavállaló saját akaratából jön létre. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, elengedhetetlen a munkahelyi és a személyes jellemzők összeillése, hogy a közös identitás érzése ki tudjon alakulni. Ideális esetben a munkavállaló vágyai, szükségletei és értékei illeszkednek a munkakör és a szervezet jellemzőihez, valamint az egyén adottságai és képességei megfelelnek a munkavégzéshez szükséges követelményeknek. Ha ezek megvalósulnak, létrejön a személy-munka összeillés, vagyis a személy vágyai és képességei találkoznak a munkajellemzőkkel és a munka követelményeivel. Ennek a folyamatnak olyan pozitív eredményei lesznek, mint a munkával való elégedettség, pszichológiai és testi egészség, magas motiváció és teljesítmény, kevesebb hiányzás, csökkenő fluktuáció (Kristof 1996).

A személy-munka illeszkedés elősegítése tehát elengedhetetlen a szervezetek számára. Ez a folyamat hozzásegítheti a vállalatot, hogy a munkavállalói pozitív okokból köteleződjenek el. Ezért kiemelten fontos a HR szakemberek munkája során szervezeti célokat és szükségleteket azonosítani, hogy azokat az egyéni célokhoz és szükségletekhez tudják igazítani. Az egyéni különbségek nagyban megnehezítik az egyéni célok és szükségletek azonosítását. Más-más motiválja az egyéneket, különböző világnézettel és értékekkel rendelkeznek, éppen ezért kihívást jelent a különböző igényekhez igazítani egyetlen szervezet igényeit. A jövőben további kutatási cél lehet azonosítani a különböző generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásait, szükségleteit. Egy ilyen kutatás eredményeit felhasználva lehetőség nyílik a munkakörnyezet igények szerinti átalakítására. A különböző generációknál megfigyelhetők motivációs különbségek, mások a célok, mások a képességek. Érdemes figyelembe venni, hogy az eltérő generációk számára más-más tényezők alakíthatják ki a pozitív okokból történő elköteleződést.

Összességében tehát, ha részletesen megvizsgáljuk az elköteleződés okait, akkor lehetőségünk van feltárni, hogy milyen motivációja van a munkavállalóknak, hogy az adott munkahelyen maradjanak. Önmagában az elkötelezettség nem alapozza meg a munkavállalók magas teljesítményét, csak abban az esetben, ha ez pozitív okokból történik, ehhez pedig elengedhetetlen a személy és a munkahely összeillése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gergely Éva, Pierog Anita (2015): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. GRADUS. III. évfolyam. 1. szám. pp. 368–373.
- Kristof, A. L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*. 49. szám. pp. 1–49.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. I. évfolyam. 1. szám. pp. 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., és Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*. 61. szám. pp. 20–52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, XIV. évfolyam. 2. szám. pp. 224–247.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*. 65. szám. pp. 157–177.
- Töröcsik Mária és Pál Eszter (2015): Generációs kutatások tapasztalatai, Z generáció a kutatásokban. In: Töröcsik Mária szerk. (2015): A Z generáció magatartása és kommunikációja. Pécs. Pécsi Tudományegyetem. pp. 10–32.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., és McWilliams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, V. évfolyam. 2. szám. pp. 301–326.

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KÖVETELMÉNYEK ÉS AZ EEM FUNKCIÓK KAPCSOLATA

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS AND THE HRM FUNCTION RELATIONS

HALCZMAN ATTILA tanársegéd
Debreceni Egyetem Műszaki Kar

ABSTRACT

In the ISO 9001:2015 standard, the risk-based thinking was a requirement. During the designation of risks and opportunities the risk of human resources can not be ignored. The current article objective is to show which are those human resources management (HRM) functions that are on the one hand subsidizing the operation of the quality management system (QMS) also on the other hand can deflate the HR risks. Under my research I looked at the relations of ISO 9001:2015 requirements and the HRM functions. Recognition of these relations helped me to converge the relevant proponent HRM functions for the quality management system. I analysed QMS from the aspect of relevant HRM functions, to have a clear view of their current relations how they contribute to the risk-based thinking and also how they deflate the HR risks. The deep study of identifying these relations can support the company to understand how and which human resource function can support the success of quality management system and also to serve requirements.

1. Bevezetés

A nemzetközi szabványügyi testület 2015 őszén adta ki az ISO 9001:2015 „Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.” című szabványt. A kockázatalapú gondolkodásmód követelményként jelent meg a Minőségirányítási rendszer (MIR) szabványban. Ez merőben új hozzáállást követel meg a tanúsított minőségirányítási rendszert működtető szervezetektől, hiszen a kockázatok és lehetőségek meghatározása nem szerepelt a korábbi MIR követelmények között. A kockázatok és lehetőségek meghatározása során nem hagyhatók figyelmen kívül az emberi erőforrással kapcsolatos kockázatok. Jelen cikk célja annak bemutatása, hogy melyek, azok az emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkciók, amelyek egyrészt támogatják a minőségirányítási rendszer működését, másrészt csökkenthetik a HR kockázatokat. Vizsgálatom során megkerestem a kapcsolódási pontokat az MSZ EN ISO 9001:2015 követelmények és az EEM funkciók között. A kapcsolódási pontok azonosítása után összegyűjtöttem a minőségirányítási rendszert támogató releváns EEM funkciókat. A MIR szempontjából releváns EEM funkciók ismeretében megvizsgáltam, hogy ezek a funkciók miként segítik a kockázatalapú gondolkodásmódot, miként járulnak hozzá a HR kockázatok csökkentéséhez.

A tanulmány a kapcsolódási pontok azonosításával segíthet a szervezeteknek megérteni, hogy melyik emberi erőforrás menedzsment funkció miként támogathatja a minőségirányítási rendszer sikeres működését, a követelményeknek való megfelelést valamint a HR kockázatok csökkentését.

2. Elméleti áttekintés

A MIR és az EEM kapcsolódási pontjainak azonosításához valamint a HR kockázatok vizsgálatához három fogalmat/területet szükséges vizsgálni: Minőségmenedzsment (Minőségirányítási Rendszer), Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM funkciók), Kockázatmenedzsment (HR kockázatok). A fejezet további célja a három menedzsment rendszer összefüggéseinek vizsgálata.

Minőségmenedzsment

Dr. Joseph M. Juran, a minőségügy talán legnagyobb úttörője, az Amerikai Minőségszabályozási Társaság (ASQC) 1994-ben tartott kongresszusán a „termelékenység évszázadának” nevezte a 20. századot, és azt jósolta, hogy a 21. századot a „minőség évszázadának” fogják nevezni. Azóta több mint húsz év telt el, és az elmúlt években a hazai vállalatok jelentős átalakuláson mentek keresztül, a piacon maradás igénye szinte „előírta”, a vevői igények kielégítésére történő törekvést. Ennek következménye, hogy a szervezetek számára középpontba került a minőségmenedzsment rendszerek kialakításával és hatékony működtetésével kapcsolatos kérdések (Varga, 2005). Az egyik gyakran alkalmazott minőségmenedzsment rendszer az ISO 9001-es szabvány követelményeinek megfelelően kialakított minőségirányítási rendszer (MIR). A termékek és a szolgáltatások minőségét következő alapvető tényezők befolyásolják közvetlenül: piacok, pénz, vezetés, emberek, ösztönzés, anyagok, gépek és gépesítés, modern információs módszerek és a növekvő követelmények a termékkel szemben (Feigenbaum, 1991). Ebből a megfogalmazásból kiemelendő jelen cikk témájához kapcsolódva az ember, mint a minőséget közvetlenül befolyásoló egyik tényező. Az emberi tényezővel az emberi erőforrás menedzsment foglalkozik, ezért vizsgálom az EEM funkciók és a MIR kapcsolatát.

Emberi Erőforrás Menedzsment

Az emberi erőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga. (Armstrong, 1996). Egy másik megfogalmazás szerint „az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Karoliny M.-né et al., 2004).

A cikk egyik célkitűzése a MIR és az EEM kapcsolódási pontjainak feltárása melyhez elengedhetetlen az EEM funkciók ismerete.

A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei:

- Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés)
- Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés
- Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés)
- Teljesítmény-menedzsment
- Ösztönzés
- Humán erőforrások fejlesztése (Tehetségmenedzsment, Karriermenedzsment, Tudásmenedzsment)
- Munkaügyi kapcsolatok
- Munkavédelem
- Humán erőforrás menedzsment (HEM) információs rendszer
- 4EM (Esélyegyenlőség)
- HR branding, employer branding
- HR controlling (Bába et al., 2015)

Kockázatmenedzsment

Az MSZ EN 31010 szabvány megfogalmazásában minden szervezet (függetlenül attól, hogy milyen típusú vagy méretű) szembe néz olyan kockázatok sorával, amelyek befolyásolhatják céljainak elérését. A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok felmérése, értékelése és kezelése. A kockázat alapú gondolkodás az új MIR követelményekben is megjelent: „meg kell határozni azokat a kockázatok és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy: a) biztosítsák, hogy a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredmény(ek)e)t; b) növeljék a kívánt hatásokat; c) megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat; d) fejlesztést érjenek el.” (ISO 9001, 2015:25). Ez a követelmény megfogalmazás a kockázatfelmérs tevékenységét prognosztizálja. „A kockázatfelmérs célja bizonyított kiindulópontul szolgáló információ és elemzés nyújtása, hogy megalapozott döntést hozzanak arról, hogyan kezeljék a sajátos kockázatok, és hogyan válasszanak a lehetőségek közül.” (MSZ EN 31010, 2010:6). A szabvány megfogalmazásában a kockázat egyben lehetőség is. „A köznapi gondolkodás a „kockázat” fogalmához általában negatív képzeteket társít, így maga a fogalom leginkább és leggyakrabban talán a „veszély” fogalmához kerül közel. Ezzel szemben maga a fogalom „kockázat” értékét tekintve semleges: nem a negatív kimenetet (veszteség) és nem is a pozitív kimenetet (nyereség) adjuk meg vele, hanem az egyes kimenetek bizonytalanságát és ezen kimenetek részünkre való hasznosságát. A kockázatot nem feltétlenül kell elkerülni, az akár hasznos is lehet számunkra: éppen úgy lehetőség, ahogy veszély is” (dr. Mesterházy Balázs, 2015:1). Egy szervezetre vonatkozó kockázatfelmérs során, tekintettel arra, hogy a minőséget befolyásoló egyik tényező az ember, véleményem szerint nem hagyhatók figyelmen kívül a humán erőforrással kapcsolatos kockázatok. Jelen cikk egyik célja annak vizsgálata, hogy a MIR releváns EEM funkciók miként járulhatnak hozzá a HR kockázatok azonosításához, csökkentéséhez.

3. Kapcsolódási pontok azonosítása

Az összehasonlításhoz feldolgoztam az MSZ EN ISO 9001:2015 „Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.” című szabványt. A szabvány minden követelményét olyan szemszögből vizsgáltam meg, hogy az EEM funkciók bármelyike foglalkozik-e olyan témával, amely a MIR szempontjából releváns.

3.1. MIR releváns EEM funkciók azonosítása

A szabvány követelményeinek vizsgálata során sikerült hét olyan szabványpontot azonosítani, amely EEM funkciókhoz köthető. A szabványpontok azonosítása és a hozzájuk kapcsolódó EEM funkciókat mutatja be az 1. táblázat a Mellékletben. Kijelenthető, hogy az azonosított hét szabvány követelményeknek való megfelelésben kiemelkedő szerepe lehet a szervezet emberi erőforrás menedzsment működésének. Amennyiben megfelelően működnek az EEM fent azonosított funkciói egy szervezetben, abban az esetben a minőségirányítási rendszer azonosított hét követelményére egy tanúsító audit során megfelelő evidenciákat szolgáltatathat. A következő EEM funkciók szükségesek a MIR hatékony működésének támogatásához:

- Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés)
- Munkakörelemzés,-tervezés,-értékelés
- Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés)

- Teljesítmény-menedzsment
- Ösztönzés
- Humán erőforrások fejlesztése (Tehetségmenedzsment, Karriermenedzsment, Tudásmenedzsment)
- Employer branding

3.2. MIR kockázatalapú gondolkodás EEM támogatása

A kockázatalapú gondolkodás megjelenése az új MIR szabványban arra kényszeríti a szabványt alkalmazó szervezeteket, hogy határozzák meg azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy növeljék a kívánt hatásokat, valamint megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat. Az azonosított szabvány követelmények esetében a kapcsolódó EEM funkció(k) a következő módon támogathatják a kockázat alapú gondolkodásmódot és a szabvány követelményeknek való megfelelést:

- 1) Szervezeti szerepek, felelősségek és hatáskörök: A felelősségi és hatáskörök meghatározása vagy munkaszerződésben vagy munkaköri leírásban rögzített. Ezeket többnyire az adott szervezet HR részlege készíti el, ellenőrzi és szükség esetén javítja. Kapcsolódó EEM funkció: Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés.
- 2) A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek: A szabvány megköveteli a szervezetektől a kockázat alapú gondolkodást. A fő alapelv a kockázatok azonosításával kapcsolatban az, hogy minden olyan kockázati tényezőt határozzanak meg, amely hatással lehet a termék vagy szolgáltatás minőségére. Véleményem szerint a humán erőforrással kapcsolatos kockázatoknak szerepelnie kell a kockázátértékelésben. Ehhez elengedhetetlen a szervezet HR részlegének bevonása, hiszen Ők ismerik a legjobban a humán erőforrásokkal kapcsolatos kockázatokat, lehetőségeket. Kapcsolódó EEM funkciók: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés), Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés, Humán erőforrás fejlesztés, tudásmenedzsment, tehetségmenedzsment, karriermenedzsment, Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés).
- 3) A változtatások tervezése: egy szervezet akár csökkentést, akár növekedést, akár technológia váltást célzó változásokat tervez, elengedhetetlen a HR bevonása, hiszen a változás vagy létszám változással jár vagy a szükséges kompetenciák változását igényli vagy mindkettő. Kapcsolódó EEM funkciók: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés), Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés, Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés).
- 4) Munkatársak: A szabványkövetelmény szerint a szervezetnek meg kell határozni és biztosítani kell a folyamatok működéséhez szükséges személyzetet. Ehhez a HR részlegnek tisztában kell lennie a humán erőforrás képességeivel és korlátaival és meg kell határozni, hogy mi az, amit belső erőforrásból képesek megoldani és mit kell külső erőforrásból beszerezni. Kapcsolódó EEM funkció: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés).
- 5) Szervezeti ismeretek: A szabvány ebben az esetben a termékek és szolgáltatások megfelelőségének eléréséhez szükséges ismeretekre gondol. Pl.: a gyakorlatból megszerzett ismeretek, a kudarcokból és a sikeres projektekből levont tanulságok. Ez jelenti a nem dokumentált ismeretek és tapasztalatok megszerzését és megosztását. Kapcsolódó EEM funkció: Tudásmenedzsment.
- 6) Felkészültség (kompetencia): Szabványkövetelmény szerint meg kell határozni a szükséges felkészültséget azon személyek esetében, akiknek munkája hatással van

a rendszer működésére. Ez a gyakorlatban jellemzően az alkalmazási feltételek meghatározását jelenti az adott pozíció esetében. Ez lehet végzettség vagy gyakorlati tapasztalat is. Azon munkatársak, akik nem rendelkeznek a szükséges felkészültséggel a szervezet feladata biztosítani számukra oktatás, képzés vagy gyakorlat útján. A felkészültséget biztosító intézkedések eredményességét értékelni kell. Kapcsolódó EEM funkció: Humán erőforrások fejlesztése.

- 7) Tudatosság: A szervezet felügyelete alatt munkát végző személyeknek tudatában kell lennie azzal, hogy ha megfelelően végzik a munkájukat, akkor miként járulnak hozzá a szervezet céljaihoz, illetve a követelményeknek való nem meg felelésnek mik a következményei. A tudatosság az alkalmazottak esetében nehezebben elérhető, mint a felkészültség. Kapcsolódó EEM funkciók: Ösztönzés, Teljesítménymenedzsment, Employer branding.

A kapcsolódási pontok vizsgálata közben bizonyítást nyert, hogy az emberi erőforrás menedzsment segíthet a szervezeteknek a kockázat alapú gondolkodásmód követelményének való megfelelésben. Amennyiben a szervezet minden olyan kockázati tényezőt megszeretne határozni, amely hatással lehet, a termék vagy szolgáltatás minőségére nem hagyhatja figyelmen kívül a humán erőforrással kapcsolatos kockázatokat. A minőségirányítási rendszert támogató EEM funkciók figyelembe vételével, de a teljesség igénye nélkül, HR kockázatok lehetnek például:

- nem megfelelő létszámtervezés,
- nem megfelelően kialakított felelősségi és hatáskörök,
- nem megfelelő munkakörök,
- nem megfelelő ember kiválasztása az adott pozícióra,
- az új munkavállaló beilleszkedésének nem megfelelő segítése,
- a felkészültséget biztosító képzések eredménytelensége,
- munkavállalók elvándorlása,
- nem megfelelő ösztönzés,
- nem megfelelően működő karriermenedzsment,
- nem megfelelően működő tudásmenedzsment,
- nem megfelelően működő tehetségmenedzsment.

Összefoglalás

A vizsgálat eredménye alapján kijelenthető, hogy az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek való megfeleléshez egy szervezetnek szüksége van emberi erőforrás menedzsmentre, illetve annak bizonyos funkcióira. Az emberi erőforrás menedzsment azonosított funkciói:

- segítik a szervezetet a céljai elérésében azáltal, hogy jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosít a szervezet számára és hatékonyan alkalmazza a munkaerő szak tudását és képességeit;
- hozzásegítik a szervezetet a minőségirányítási rendszer eredményes működéséhez;
- MIR tanúsítás során objektív bizonyítékokat szolgáltat hét szabványkövetelmény esetében;
- humán erőforrás kockázataival kapcsolatos inputokat szolgáltatnak a szervezet kockázatfelméréséhez, kockázatértékeléséhez, kockázatkezeléséhez;

MELLÉKLET

1. táblázat: MIR követelmények és EEM funkciók
Table 1.: QMS requirements and HRM functions

Azonosított szabványpontok és követelmények	Kapcsolódó EEM funkció
5.3. Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök A felső vezetésnek biztosítania kell a felelőségek és hatáskörök kijelölését a lényeges szerepekre, ezek kommunikálását és megértését a szervezeten belül.	- Munkaköreamzés, -tervezés,-értékelés
6. Tervezés 6.1. A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek 6.1.1. ...Meg kell határozni azokat a kockázatok és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy: b) növeljék a kívánt hatásokat; c) megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat;	- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkaköreamzés, -tervezés,-értékelés - Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés) - Humán erőforrások fejlesztése
6.3. A változtatások tervezése Ha a szervezet elhatározza, hogy a minőségirányítási rendszeren változtatni kell, a változtatást tervezetten és módszeresen kell végrehajtani (lásd a 4.4. szakaszt). A szervezetnek át kell gondolnia: e) az erőforrások rendelkezésre állását; d) a felelőségek és hatáskörök elosztását vagy újraelosztását.	- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkaköreamzés,- tervezés,-értékelés
7.1.2. Munkatársak A szervezetnek meg kell határozni és biztosítani kell minőségirányítási rendszere eredményes bevezetéséhez, folyamatai működéséhez és felügyeletéhez szükséges személyzetet.	- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkaköreamzés,- tervezés,-értékelés
7.1.6. Szervezeti ismeretek A szervezetnek meg kell határozni a folyamatai működéséhez, valamint a termékek és szolgáltatások megfelelőségének eléréséhez szükséges ismereteket. Ezt a tudást fenn kell tartani, és a szükséges mértékig hozzáférhetővé kell tenni. Ha változó igényeket és tendenciákat kezelnek, a szervezetnek át kell gondolnia jelenlegi ismereteit és meg kell határozni, hogyan tudja megszerezni vagy elérni a szükséges további ismereteket és a megkövetelt frissítéseket.	- Tudásmenedzsment
7.2. Felkészültség (kompetencia) A szervezetnek c) ahol alkalmazható, intézkedéseket kell tennie a szükséges felkészültség megszerzésére, és értékelnie kell a végrehajtott intézkedések eredményességét; d) a felkészültség bizonyítékeként megfelelő dokumentált információt kell megőriznie.	- Humán erőforrások fejlesztése
7.3. Tudatosság A szervezetnek biztosítania kell, hogy a szervezet felügyelete alatt munkát végző személyek tudatában legyenek a következőknek: c) hozzájárulásuk a minőségirányítási rendszer eredményességéhez, beleértve a teljesítmény növekedésének előnyeit; d) a minőségirányítási rendszer követelményeinek való meg nem felelés következményei.	-Teljesítmény-menedzsment - Ösztönzés - Employer branding

MSZ EN ISO 9001:2015 alapján saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva–Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2015): Munkaerőpiaci és HR ismeretek, Debreceni Egyetem, Debrecen p. 47.
- Varga Emilné Szűcs E. (2005): Minőségmenedzsment. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 5–10.
- Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J.–László Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Kjk-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 574. p.
- Armstrong, M. (1996), Personnel Management Practice, Kogan Page, London.
- Feigenbaum, A. V. (1991): Teljeskörű minőség szabályozás, Szeged, ExQualitas Libri Kft. 911 pp., 3–26. p.
- dr. Mesterházy Balázs (2015): A kockázat fogalma és a kockázati tipológiák korlátai, Pro Balance Kft (belső dokumentáció), Budapest.
- MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszer. Követelmények.(2015)
- MSZ EN 31010:2010 Kockázatkezelés. Kockázatfelmérési eljárások (2010)

AZ Y ÉS A Z GENERÁCIÓVAL SZEMBENI ELŐÍTÉLETEK A MUNKAHELYEN

PREJUDICES AGAINST GENERATION Y AND Z AT WORKPLACES

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

Professzor, Széchenyi István Egyetem, Győr
Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia

HORVÁTH-CSIKÓS GABRIELLA

Nyelvtanár, Szent István Egyetem, Gödöllő

DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó

ABSTRACT

At present more and more researches deal with the characteristic features of generation Y and Z. Researches justify that there are significant differences between the two generations despite the similarities.

These differences appear rather emphasized in corporate environment when several questions arise at workplaces in the process of cooperation regarding the characteristics of the two generations.

Last year the authors carried out a quantitative research in order to reveal what managing of these two generations mean for the managers and also what difficulties occur when the two generations cooperate. The hypothesis conceived which said that the respondents basically had positive opinion about the generations Y and Z and about their workplace performance, could be accepted in the light of the examined sample.

Although the research cannot be considered representative, it can give a picture about the examined issues.

1. A kutatáshoz kapcsolódó rövid irodalmi összefoglalás

A tudományos megközelítések alapján a generációk jellemzői korcsoportonként általánosan megfogalmazhatók. Alapvetően hat generációt lehet megkülönböztetni, amelyek a következők: a veteránok (1925–1946), a baby boom generáció (1946–60), az X-ek (1960–80), az Y-ok (1980–1995) és a Z generáció (1995–2010). Jelen írásban mi az Y és Z generációval foglalkozunk.

Az Y generáció a digitális nemzedék első hulláma, akik már együtt élnek és mozognak a technológia világával. Ennek köszönhetően könnyen, és bátran ismerkednek, tanulnak meg új technikai vívmányokat, szívesen próbálnak ki új, innovatív eszközöket. A kapcsolataik gyökerei és a kommunikációs csatornáik is a virtuális, közösségi oldalakból gyökerezik és ott is valósul meg, könnyen tudnak azonosulni a diverzifikációval (Krishnan et al, 2012). A család és a hagyományos értékek már kevésbé fontosak és jelentenek prioritást a számukra. Együtt dolgoznak a munkaerőpiacon a baby boom, az X, és a szervezetekben még kisebb létszámban megtalálható Z generáció tagjaival. Az Y generációt a sokirányú, megosztott figyelem jellemzi (Schäffer, 2015). Ők már a siker, a karrier, a pénz fogalmán keresztül értékelnek valamit fontosnak vagy kevésbé értékesnek, és aktív szereplői a fo-

gyasztói és a digitális társadalomnak (Tari, 2010, Elmore, 2014) és munkahelyet is könnyebben váltanak, kevésbé lojálisak (Dajnoki–Kiss, 2015). A személyes kompetenciák közül kiemelendő a céltudatosságuk és az eredményorientáltságuk (Gergely, Nagy 2015). Nem véletlen, hogy a pénz, a siker is alapvető motiváló erő számukra a munkában, amely előtérbe kerül a családdal szemben. Számukra az életminőség már nemcsak a munkában elért sikerek szempontjából fontos, de a kikapcsolódásban is hangsúlyozottan megjelenik. Vágyaik, törekvéseik széleskörűek, és sokszor túlnőnek képességeiken és lehetőségeiken, ezért változatos formában csúcsosodnak ki. Megélt élményeik determinálják alapvetően a döntéseiket és a cselekedeteiket (Bittner et al, 2013).

A Z generáció „netgenerációnak” is hívható, de több más jelzővel is illetik őket, úgy mint pl. „Facebook-generáció”, a „digitális bennszülöttek” vagy akár az „iGeneráció” (Tari, 2011). A Z generáció képviselői a technológia világába születtek, így minden természetes nekik, ami ebben a környezetben zajlik. Ez megmutatkozik abban is, hogy cselekedeteik nagyrészt a technikai környezethez kötöttek, mely akár eszközként, akár miliőben jelenik meg az életükben. Számukra a szocializáció egyéb formája nagyon nehéz. Gondolkodásukra a praktikus szemlélet jellemző, bátran állnak ki a véleményükért és szívesen is vitáznak, ha kell. Türelmetlenebbek, agilisabbak mint elődeik és folyamatosan kihívásokat, új impulzusokat keresnek. Az internetnek köszönhetően információ dőmpinggel rendelkeznek, de pontosan ennek a tömege miatt a tudásuk nem mély, hanem felszínes. A felmerülő problémákra is az interneten keresztül keresik és adják meg a választ (Tari, 2011).

A Forbes Magazin egy nemzetközi felmérés keretében (amelyet Észak- és Dél-Amerikában, Afrikában, Európában, Ázsiában és a Közel-Keleten folytatott le), 49 ezer Z generációs fiataalt kérdezett meg (Dill, 2015). Az eredmények alapján azt lehet mondani, hogy ez az első valóban globális generáció, akiknek a technológia a vérében van és egy olyan összetett és bizonytalan világban nőtt fel, amely meghatározó abban, ahogyan a munkára, a tanulásra és a világra tekintenek. Habitusukból adódóan magas és változatos elvárásokat támasztanak magukkal, valamint az őket foglalkoztató cégekkel szemben. A vezetőikkel szemben támasztott elvárásaik sokban hasonlítanak a már munkaerőpiacon lévő generációkkal, azonban új elemként megjelenik a kreativitás és a rugalmasság (Pierog et al., 2016). Karrierista szemléletű, céltudatosan törető generációról van szó, amelyik technológiai tudása és magas szintű nyelvismerete miatt kitűnő munkaerőt jelent. Ezen tulajdonságok ismeretében a munkáltatóknak fel kell készülniük a Z generációra annak érdekében, hogy hatékonyan meg tudják őket szólítani, illetve a „digitális korszak” gyermekei hatékony munkavállalókká váljanak és sikeresen be tudjanak illeszkedni (Elmore, 2014).

A munkaadók számíthatnak rá, hogy ez a generáció nem a mások elvárásainak való megfelelési kényszerből, hanem saját érdeklődésből választ karriert, ennek következménye a belső motiváció. Erős bennük a vállalkozó szellem, szeretnének hatással lenni a világra. Ugyanakkor a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi stabilitás a legfontosabb karrier cél. A Z generáció nem olyan optimista a munkahelyi kilátások tekintetében, mint elődei voltak. Egy részük komolyan aggódik amiatt, hogy nem fog munkát találni, vagy karrierje megreked, és nem tudja teljes mértékben kibontakoztatni tehetségét (Pais, 2015). Juhász (2014) empirikus kis mintán végzett kutatásában kimutatta, hogy a vizsgálata Y generációhoz tartozó alanyainál a maximális képesség-kihasználás játszotta a meghatározó szerepet, messze meghaladva rangsorukban az önmegvalósítás lehetőségét.

Az Y generáció tagjai félnek a felnőtté válástól, a felelősségtől, a Z pedig hidegnek és elutasítónak tartja a munka világát. Ez a két korosztály nagyon negatívan áll hozzá az álláskereséshez. Rosszak a tapasztalataik, általában visszajelzést sem kapnak (Csehné,

2015). A náluk idősebb X generációnak még pályakezdőként könnyebb volt a helyzete a munkaerőpiacon, ők inkább már felnőttként szembesültek az elutasítással (Durbák, 2013). Az Y és a Z számára természetes a virtuális világ, de sokan közülük nem tudják összeegyeztetni az online és offline életüket. A vágyaik és a valóság közötti szakadékot sokszor áthághatatatlannak érzik, és nagyon erősen jellemző rájuk a létbizonytalanság. Szoronganak, csalódottak, otthon ülnek és várják, hogy a világ felfigyeljen rájuk, visszaigazolja azt, amit a szüleiktől hallottak: hogy csodálatosak (Tari, 2011). A Z generáció ma még csak kis létszámban van jelen a munkaerőpiacon, de kihívást jelentenek már most a kollégáiknak és a HR vezetőknek a beilleszkedésük és a közös munka tekintetében.

Oláh-Fónai (2015) kutatásukban megállapították, hogy a fiatalok munkaerő-piaci hátrányainak leküzdéséhez szükséges, hogy az oktatás a jelenleginél jobban fejlessze az érvényesüléshez szükséges alapvető készségeket, gyakorlatorientáltabb legyen, és jobban szolgálja a tanulók élethosszig tartó tanulását, ezáltal csökkentve a munkaerő-piaci feszültségeket, elősegítve a rugalmas munkahelyváltást.

2. A kvantitatív kutatás módszertana és anyaga

A kutatás 2015-ben történt. A kutatás szervezőinek a célja az volt, hogy a különböző korcsoportok miképpen vélekednek az Y és a Z generációról, annak együttműködési és beilleszkedési lehetőségeiről, jellemzőiről a szervezetekbe.

A vizsgálatok három oldalról közelítették meg a kérdést. A kutatás első fázisában a témában készült hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása történt meg. Az így megismert kutatási eredményekre és tapasztalatokra támaszkodva második lépésként mélyinterjú vizsgálatok zajlottak, amely a helyzet leírását tette lehetővé, végül pedig az összefüggések feltárása érdekében kvantitatív felméréseket szerveztek a kutatók. Ez utóbbi kutatás néhány eredménye kerül most bemutatásra.

A kvantitatív vizsgálat során egy internetes kérdőívet kellett a válaszadóknak kitölteniük, amely kérdőív jellemzően zárt kérdésekből épült fel, és további három nyitott kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. A zárt kérdések nominális és metrikus skálákból álltak, mely utóbbiak az 5 fokozatú Likert-skálák voltak. A kérdéseket három csoportra lehetett sorolni. Az első csoport a generációk közötti konfliktusokat vizsgálta, annak megjelenési formáit a munka során, az emberi kapcsolatokban a munkahelyen, illetve ezeknek a feloldási lehetőségeit kutatta. A második kérdéscsoport a korosztályok jellemzőire fókuszált, míg az utolsó kérdéscsoport a minta specifikálására vonatkozó kérdéseket tartalmazta. A kérdőívet anonim módon töltötték ki a válaszadók. A mintagyűjtés módszere a hólabda metódus volt. A módszer és a mintaszám alapján sem tekinthető a minta reprezentatívnak. Az eredményeket SPSS program segítségével kapták meg a szerzők, a kiértékelések egy- és többváltozós statisztikai módszerek voltak, így gyakoriság, átlag, szórási, kereszttábla-elemzés, Khi-négyzet próba, klaszter- és faktoranalízis.

A kutatásban 410 db válaszadó vett részt.

Az életkor szerint a minta 5 korcsoportra lett osztva, amelyek megoszlása a következő volt: a válaszadók 3,2%-a 20 év alatti volt, 48,1%-uk 20–30 év közötti, 22,9%-uk 30 évnél idősebb, de 40 évnél fiatalabb, 18,1%-uk 40 és 50 év közötti volt, míg 7,7%-uk 50 év feletti.

A legmagasabb iskolai végzettség alapján a megkérdezettek 1,3%-a alapiskolában tanult, 56,5%-uk középiskolát végzett, míg 42,3%-uknak volt felsőfokú képesítése is. Az iskolai végzettség és életkor alapján készült kereszttábla eredményei alapján a 20–30 év

közötti korosztálynak legnagyobb arányban középiskolai képesítése volt (57,8%), a 30 évnél idősebbek, de 50 évnél fiatalabbak több mint 50%-a szintén középfokú végzettséggel rendelkezett alapvetően, míg az 50 év felettiek mintegy felének volt felsőfokú végzettsége is.

A megkérdezettek 26,7%-ban 10 fő alatti mikro vállalkozásokban dolgoztak, 41%-uk kisvállalkozásnál (11–49 fő munkavállalóval), 15,6%-uk közepes méretű vállalatnál volt alkalmazásban (50–249 főt alkalmazó szervezet), míg 16,6%-uk nagyvállalatnál (250 főt vagy annál többet foglalkoztató cégek) volt munkavállaló. Az életkor és a vállalati méret alapján készült kereszttábla elemzések szerint, míg a mintában a 20 és 40 év közöttiek közül szinte minden 7-ik válaszadó munkáltatója nagyvállalat volt, addig az 50 év felettiek esetében ez a szám 12-re emelkedett. A mintában a felsőfokúak jellemzően a közép- és nagyvállalatoknál vállaltak munkát (53,8%), míg a középfokúaknál megoszlott ez az arány a kis- és közép- és nagyvállalkozások között (31,8%–31,8%).

3. A kvantitatív kutatás eredményei

A jelen tanulmány az alábbi hipotézist vizsgálja:

Hipotézis

A vizsgálatban szereplő válaszadóknak alapvetően pozitív véleményük van az Y és a Z generációról és munkahelyi teljesítményükről.

A kutatásban elemzésre került, hogy a válaszadóknak mi véleményük a 30 év alatti korosztályról. Számos tulajdonság felsorolásával a megkérdezetteknek egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy az adott meghatározás, mennyire jellemző erre a korosztályra; az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette (Az eredmények összefoglalását a mellékletben található: 1. táblázat mutatja).

A válaszadók szerint a túlzott önbizalom, a kreativitás, a karriervágy jellemzi a 30 év alattiakat, miközben kevésbé visszafogottak, elkötelezettek, és nem igazán dolgoznak keményen. Az adott tulajdonságokat a szerzők faktorokba tömörítették. A faktorképzésre alkalmasak voltak a változók a KMO érték: ,841 Barlett-teszt: körülb. Khi-négyzet: 2307,028 df: 325 szign.: ,000. Varimax-módszerrel készült el a 6 faktor, amelyeknél a magyarázott hányad 56,793% volt.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. Faktor A szemtelen munkaerő
2. Faktor A hatékony munkaerő
3. Faktor Az innovatív munkaerő
4. Faktor A tudásmegosztó munkaerő
5. Faktor Az önálló munkaerő
6. Faktor A csoportmunkát szerető munkaerő

A faktorok segítségével a szerzők klasztereket képeztek K-közép eljárással és arra voltak kíváncsiak, hogy milyen homogén csoportokat lehet így a mintából kialakítani. 3 klaszter képzése történt meg, amelyek klaszterközéppontjait az alábbi táblázat foglalja össze:

2. táblázat: Végleges Klaszter Középpontok
Table 2.: Final cluster centers

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-,64695	-,15999	,81624
REGR factor score 2 for analysis 1	,34378	-,24859	,05416
REGR factor score 3 for analysis 1	,06298	,47435	-,75041
REGR factor score 4 for analysis 1	,35982	-,02262	-,29076
REGR factor score 5 for analysis 1	,12112	-,30045	,33040
REGR factor score 6 for analysis 1	-,90591	,66161	-,15229

Forrás: Saját táblázat

Az első klaszterbe azok a válaszolók kerültek, akik alapvetően pozitívan értékelik ezeket a fiatalokat, igaz úgy látják, hogy csoportmunkában nem szeretnek dolgozni. A második klaszterbe azok a megkérdezettek sorolhatóak, akik szerint innovatívak és csoportmunkát szeretnek ezek az alkalmazottak, nem szemtelenek, de nem is tudásmegosztók, hatékonyak és önállóak. Végül az utolsó klaszterben vannak azok, akik szerint szemtelenek, hatékonyak, és önállóak a fiatalok, de a csoportmunkát, az innovativitást és a tudásmegosztást nem mutató munkavállalóként értékelik a 30 év alattiakat.

A szerzők megvizsgálták, hogy korcsoportok alapján létezik-e különbség az egyes klaszterekbe sorolás alapján. A keresztábra elemzés nem mutatott szignifikáns különbséget Pearson-féle Khi-négyzet: 6,613 df: 8 szign.: ,579 $p > 0,05$. A 20 és 30 év közöttiek többségében (44,9%) a 2. klaszterhez tartozott, hasonlóan a 30-asok (42,9%) és a 40-esek (53,8%), míg az 50 év felettiek (36,8%) a 3. klaszterhez.

A kutatók rákérdeztek a válaszadóknál, hogy mely tevékenységekben tudnak jobban teljesíteni a Z és az Y generáció, mint az idősebb korosztály. A válaszadók szerint, leginkább az informatikai tevékenység, a kreativitást igénylő feladatok és az innovatív megoldások területén jobbak a 30 év alattiak, mint az idősebb korosztály. Ugyanakkor a megkérdezettek úgy látták, hogy a fiatalok nem bírják a monotonitást, az individualista tevékenységeket, a gondolkodást igénylő feladatokat.

3. táblázat: Tevékenységeket, melyekben a legfiatalabbak garantáltan jobb teljesítményt nyújtanak, mint idősebb munkatársaik (%)

Table 3.: Activities where the youngest ones perform better than their older colleagues (%)

Tevékenységek	Jobbak	Nem jobbak
Monoton munka	4,7	95,3
Individualista tevékenység	10,1	89,9
Gondolkodást igénylő feladatok	15,8	84,2
Csoportmunka	18,3	81,7
Kommunikációt igénylő tevékenység	20,2	79,8
Adminisztratív feladatok	23,7	76,3
Innovatív megoldások	41,6	58,4
Kreativitást igénylő tevékenység	52,7	47,3
Informatikai tevékenység	85,2	14,8

Forrás: Saját táblázat

Adódik a kérdés, hogy okoz-e konfliktust a korösszetétel a munkavégzés során egy szervezeten belül. A 34,4%-a a megkérdezetteknek szerint igen, 14,8%-uk nem tudott válaszolni, ám mintegy fele a mintának úgy érezte, hogy ez nem járt konfliktussal. A Khi-négyzet próba alapján a válaszokban az életkorok szerint nem volt ez utóbbi kérdésben szignifikáns összefüggés. A próba nem mutatott ilyen kapcsolatot (Pearson-féle Khi-

négyszet: 6,494 df: 8 szign.: ,592 $p > ,005$). A keresztábrák szerint a 30 és az 50 év közöttiek szerint minden második válaszadó nem érzett gondot, a 20 és a 30 évesek közöttiek kevesebb, mint fele volt hasonló véleményen, és ilyen állásponton voltak az ötven év felettiek is.

Azok a válaszadóknak, akik szerint az együttműködés gondot okozhat, válaszolniuk kellett arra is, hogy milyen forrásból eredhet ez a konfliktusok. A megadott problémák közül választhattak a megkérdezettek, hogy szerintük felmerül-e az adott kérdés, vagy sem. Több konfliktus lehetőséget is bejelölhettek a résztvevők. A válaszok gyakorisága 4-es táblázatban került összefoglalásra:

4. táblázat: Konfliktus források (N,%)
Table 4.: Sources of conflicts (N,%)

Jellemzők	N	%
Eszközhasználat	10	3%
Összeférhetetlenség	14	4%
Munkamódszerbeli probléma	21	7%
Munkavégzési stílus okozta probléma	26	8%
Tiszteletlenség	42	13%
Munkatempó okozta probléma	46	15%
Munkamegosztásbeli probléma	47	15%
Gondolkodásmódbeli probléma	52	17%
Kommunikációs probléma	55	18%
	313	100

Forrás: Saját táblázat

A kommunikáció és a gondolkodásbeli különbségek miatt adódhatnak leggyakrabban a konfliktusok, amelyek egy korábbi kutatásban megkérdezett vállalati vezetők szerint gyakran a szervezet információs rendszerének zavaraiiban, és a működés hatékonyságának romlásában is visszatükröződhetnek (Bácsné, 2012) Ezek kezelése a válaszadók szerint többek között a megbeszélés és a vezetői beavatkozás. Érdekes volt látni, hogy 24-n a kiabálást tekintették e konfliktus megoldási eszközének, míg 16 válaszadó szerint nem kell ezzel a kérdéssel foglalkozni.

A kutatásban részt vevők 44,5%-a úgy vélekedett, hogy a 30 év alatti korosztály munkaerő-piaci részvétele indukálja, hogy változtatni kell a szervezeteknek a munkatársak kezelésén, 33,2%-uk szerint nem kell, míg 22,3%-uk nem tudott válaszolni a kérdésre. A kérdésre adott válasz és a korosztályok között nem volt szignifikáns összefüggés. A Khi-négyszet próba: Khi-négyszet: 14,122 df: 8 szign.: ,079 $p > ,005$. A válaszadók leginkább a teljesítmény elvárásban és a kommunikáció átalakításában látják azt a lehetőséget, hogy a Z és az Y generáció kezelésében változtatni kellene. Ugyanakkor a válaszokból az is ki-rajzolódott, hogy a fiatalokat elsősorban a pénzzel és a karrierlehetőséggel lehet marasztalni egy cégnél,

Végezetül a megkérdezettek mintegy 44, 4%-a a 20-as korosztállyal tud jó munkakapcsolatot kialakítani, a 30-asokkal a válaszadók 37,6%-a, míg a 40 évesnél idősebbekkel 15,6%-a, és mindösszesen 2,4%-uk a 20 évnél fiatalabbakkal. A keresztábrák azt mutatják, hogy minden korosztály esetében többségében a saját életkoruknak megfelelő munkavállalókkal vannak „egy hullámhosszon” a dolgozók. A különböző korosztályok együttműködéséből azonban profitálhatnak a szervezetek. A kölcsönös segítség, a tisztelet, a baráti légkör mindenképpen motiválón hat a bármely céges folyamatra.

4. Összegzés

A tanulmány egy, a múlt évben végzett az Y és a Z generációra vonatkozó kutatás eredményét közölte. A vizsgálatok tükrében a szerzők által megfogalmazott hipotézis csak részben fogadható el. A kutatás során a kutatók azt tapasztalták, hogy kutatási eredményeik nagyban összecsengnek a szakirodalomban leírtakkal (Schäffer, 2015, Tari, 2011), azaz igen nyitott, saját céljaikkal tisztában lévő korosztályoknak írják le a vizsgált fiatalokat.

A kutatás legfontosabb üzenete a szerzők számára azonban az, hogy ezen korosztályok megjelenése a munkaerőpiacon kihívást, feladatot jelent a HR számára, mind az ösztönzést, a motivációt és a kommunikációt tekintve. Ez azért is nagyon fontos, mert a különböző generációk között fellépő konfliktusokat csak új HR szemlélettel lehet kezelni, ennek pedig első lépése a Z és Y generációhoz vezető hatékony út megtalálása.

MELLÉKLET

1 táblázat: A 30 év alatti korosztály megítélése (N, átlag és szórás)
Table 1: Judgement of the age-group who is under 30 (average and deviation)

Tulajdonság	Statisztika			
	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Okosak	312	98	3,29	,781
Kreatívak	313	97	3,68	,776
Együttműködők	311	99	3,13	,885
Motiváltak	310	100	3,26	,986
Elkötelezettek	308	102	2,80	,979
Keményen dolgoznak	306	104	2,82	1,003
Céltudatosak	309	101	3,33	1,000
Túlzott önbizalmuk van	308	102	3,84	1,055
Visszafogottak	308	102	2,31	,894
Udvariasak	313	97	2,90	,925
Szemtelenek	312	98	3,01	1,070
Erős a karriervágyuk	311	99	3,60	,988
Önzöek	311	99	3,02	1,062
Nincs értékrendjük	307	103	2,83	,998
Jó problémamegoldók	312	98	3,08	,849
Ügyesen kommunikálnak	310	100	3,50	,880
Keményen dolgoznak	308	102	2,93	1,023
Szeretik a csoportmunkát	306	104	3,38	,962
Tiszteletlenek	312	98	2,82	1,014
Elvárják a segítséget	312	98	3,31	,986
Önállóan dolgoznak	313	97	3,11	,908
Kitartóak	311	99	2,98	,975
Tele vannak ötletekkel	312	98	3,45	,961
Megosztják tudásukat	314	96	2,96	,918
Szívesen segítenek bárkinek	312	98	2,99	,945
Szívesen fogadják az idősebbek	315	95	2,91	1,060

Forrás: Saját táblázat

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2012): A vezetők személyes hatékonysága és az időtényező közötti összefüggések. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. A Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, a Kultúrdiplomáciai és Civilizációs Kutatások Kutatócsoportjának, Integrált Kommunikációs és Médiatudományi Kutatócsoportjának, Logisztikai, Üzleti és Gazdaságmódszertani Kutatócsoportjának kiadványa IV. évf. 1. szám, Nyíregyháza 2012. pp. 141–148. ISSN: 2061-3156
- Bittner, Z.–Kehl, D.–Szűcs, K. (2013): Tudománykommunikáció a Z generációnak, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, Készült a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 - Tudománykommunikáció a Z generációnak projekt keretében. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmányok>
- Csehné, Papp I. (2015): A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége, Studia Mundi - Economica, 2. pp. 33–43, ISSN 2415-9395
- Dajnoki K.–Kiss Á. A.: Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2015/3–4. (VI. évfolyam 3–4. szám No. 20–21.), Szeged, 2015. pp.187–197.
- Dill, K. (2015): 7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce, Forbes Magazin, 11.6. <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/print/>
- Durbák, I. (2013): Miért nem érti egymást az X, Y és a Z generáció? (Vajon mekkora az X, Y és Z generációk közötti szakadék a munkaerőpiacon? https://www.profession.hu/cikk/20131018/miert_nem_erti_egymast_az_x_y_es_a_z_generacio/3530
- Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y, <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
- Gergely, É.–Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. Közép-Európai Közlemények, VIII. évfolyam, 4. szám, No. 31. pp. 197–205.
- Howe, N.–Strauss, W. (2009): Millennials Rising: The Next Great Generation, Knopf Doubleday Publishing Group.
- Juhász, Cs. (2014) Az Y generáció elvárásai, kommunikációja egy debreceni szervezetnél, Közép-európai Közlemények, VII. évf. 2. szám 221–226. p.
- Krishnan, S. K.–Bopiah, S.–Bajaj, D.–Prasad, R. (2013): Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. NHRD Journal, Oct, 2013, pp. 85–93.
- Oláh J.–Fónai E. (2015): Piacképes-e az ifjúság? TAYLOR: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei. 1–2. sz. VII. évf./1–2. szám No. 18–19. Szeged, 294–301. p. ISSN 2064-4361
- Pais, E. (2015): Y és Z generáció mint a jövő munkavállalói, <http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20%C3%A9s%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3%20mint%20a%20j%C3%B6v%C5%91%20munkav%C3%A1llal%C3%B3i.pdf>
- Schäffer, B. (2015): A legifjabb titánok, Book Kiadó, 175 p.
- Schäffer, B. (2012): Ifjú titánok, Budapest: Könyvműhely Kiadó, 176 p.
- Tari, A. (2011): Z generáció, Budapest: Tericum Kiadó Kft., 349 p.
- Tari, A. (2010): Y generáció, Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.
- Pierog, A.–Erdei, P.–Gergely, É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. International Journal of Engineering and Management Sciences. Műszaki és Men. Tud. Közlemények. 2016/1.

A HUMÁNERŐ FEJLESZTÉSÉNEK KÉRDŐJELEI A HALMOZOTTAN HÁTRÁNYOS TÉRSÉGEKBEN

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN DISADVANTAGED AREAS WITH MULTIPLE QUESTION MARKS

Láczay Magdolna főiskolai tanár

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény

ABSTRACT

The lack of proper workforce skills caused by improper education is one of the most severe problems among the youth of disadvantaged areas. The Roma people in Northeastern Hungary are hindered on the labor market by family circumstances as well as the lack of services (education, health care and administration moving to the centers) in undeveloped small villages (especially “dead end” villages). Nota bene, Roma people on the far side of the Hungarian border also gravitate towards Hungary. Complete unemployment is a key problems and it is likely to sustain. The reasons of this are well known. Most sectors of the economy require more knowledge and adaptation even from adults. Adult education and vocational training within it face challenges in educating those who live on aid or on low-paid community service work. To answer these challenges one has to go back to the very basics of education. Family structure, the responsibility to have children and the preparation to conduct family life differ so much from those of the majority customs that public education should take action to mitigate these differences. New types day care and educational institutions are in urgent demand to uncover hidden treasures, and nurture the talents. This way while the children learn in school their parents, the working-age adults could also gain basic competencies

1. Bevezetés

Napjaink társadalmának, gazdaságának egyik legnagyobb problémája a halmozottan hátrányos helyzetű térségek fiataljainak az alacsony szintű iskolázottsága, az ebből következő munkaerőpiaci készségek hiánya. Az ország északkeleti térségeiben a roma lakosság jelentős részének a munkavállalási lehetőségeit emellett olyan negatív tényezők is hátráltatják, amelyek a családi körülményeikből, a gazdasági fejlesztésekből kimaradó kistéle-
püléseken (zsákfalvakban) a közszolgáltatások leépítéséből is adódnak (iskolák, egészség-
ügyi, igazgatási körzetesítése). Megjegyzendő, hogy a határontúli roma lakosság is inkább a magyar gazdaság felé húzódik. Emellett a szinte egész településeket sújtó munkanélküli-
ség tartósnak tűnik, aminek több oka ismert. Például a legtöbb gazdasági tevékenység tudásigényesebbé vált, gyakran kell új ismereteket szerezni vagy azokhoz alkalmazkodni a felnőtt korban is. Ebből adódóan a felnőttképzésnek, ezen belül a szakképzésnek fontos kihívást jelent a ma még segélyekből vagy közmunkából élők munkavállalási készségei-
nek a fejlesztése, amihez egészen az alapokig vissza kell nyúlni. A roma családok szerke-
zete, a gyermekvállalás felelőssége és a családi életre való felkészítés hagyománya olyan mértékben eltér a kívánatostól, hogy a köznevelési intézményekre várna mindezek szerve-

zett pótlása. Új típusú napközi otthonos foglalkoztatók, tanodák vagy más néven megszervezendő művelődési intézmények hiányoznak, ahol a lappangó tehetségek, a rejtett képességek kibontakoztatását a gyermekek oktatásával összehangoltan, párhuzamosan, a szülőknek, a munkaképes korú felnőtteknek a felnőttképzés módszereivel átadhatnák, így elérhetővé válna számukra is az alapkompenciák megszerzése, pótlása.

A jelen tanulmány ennek az összetett kérdéskörnek komplex elemzésére nem vállalkozhat, de célja a jelen problémáiban és a jövő lehetőségeiben meghatározó humánerő munkaerőpiaci perspektíváinak a vázolása.

2. A hátrányos helyzet komplex vizsgálatának dimenziói

A hátrányos helyzet definícióját mind az uniós, mind a magyar viszonyok esetében már jogszabályokkal meghatározták.¹ A hátrányok halmozódásának azonban nemcsak az oktatásban, hanem az egyes régiók gazdasági, szociális helyzetében is domináns hatása van, így a lokális, regionális vizsgálata vált szükségessé. Sajnálatos módon az elszegényedés évszázados folyamat, nem csupán a rendszerváltás utáni események következménye. A jelenben tapasztalt formáinak okai egészen a trianoni békediktátumokig vezethetők vissza. (Gulyás 2011). A hatalomfelosztás következményeként a kereskedelmi, kulturális vonzaskörzeteket megcsonkították, az Osztrák-Magyar Monarchia idején épülő, a hagyományos kereskedelmi utakat modernizáló infrastruktúrát elmesztették, így egy olyan övezetet alakítottak ki, amelyben sérültek a természeti-gazdaságföldrajzi tájegységek, nagy részben elveszték Magyarország számára az igazgatási központok, és egyébként is a megmaradt csonka megyerészek városhiányosak lettek.

Magyarországon a határmenti területek és települések a trianoni döntést követően, a saját akaratukon kívül, hirtelen perifériává váltak, ráadásul kettős értelemben is. Egyrészt az ország szélére kerültek, másrészt a legtöbb terület elveszítette a szerves fejlődésüket irányító centrumukat (Hardi 2000; Baranyi 2007). A jellemzően rurális térségek egy jelentősebb fejlesztésben a rendszerváltás és az Európai Unióba történő felvételkor reménykedhettek. Rövid időn belül kiderült azonban, hogy a korábbi adottságok és az uniós kohéziós politika kínálta regionális és határon átvelő együttműködések lehetőségei igen eltérőek. Kivételesnek bizonyult például az alföldi határmenti fejlesztésekben a Duna–Körös–Maros–Tisza Euró régió (Gulyás 2004), majd ebből kiemelkedve a Szeged–Temesvár városverseny (Gulyás–Sisák 2008), ahol egyeztetett koncepciókkal erősítették mindkét város funkcióinak fejlesztését, együttműködésének a lehetőségét.

Más adottságokkal kellett szembenézni a Kárpátok Euró régió térségében, ahol a munkanélküliség mértéke mutatta a legnagyobb problémát. Már az Európai Unióba lépésünk

¹ 1993. évi LXXIX. Törvény 121.§ hátrányos helyzetű gyermek, tanuló: az, akit családi körülményei, szociális helyzete miatt rendszeres gyermekvédelmi kedvezményre való jogosultságát a jegyző megállapította; halmozottan hátrányos helyzetű tanuló között az egyedüli különbség nem a család szociális helyzete – amely azonos mindkét célcsoportnál –, hanem a szülők iskolai végzettségében mutatkozó különbség. 1993. évi LXXIX. törvény 121. §-ában foglaltak szerinti szabályozás, illetve az ezt 2013. szeptember 1-én módosuló törvényi szabályozás (a 2013. évi XXVII. törvény 45. §-ában meghatározottak alapján) a gyermekvédelemről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény 67/A. §-ának módosítása) alapján a jogszabály a szociális és az oktatási ágazat számára is meghatározza, hogy kiket is sorolunk a hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek, tanulók kategóriájába 2013 szeptemberétől.

első évében megállapítható, hogy Észak-Magyarország és az Észak-Alföld vezet a munkanélküliségi arányt az országban, ráadásul a rendszerváltás óta szinte folyamatosan emelkedve, ami önmagában hosszú távú negatív tendenciának tekinthető, de kezdete korábbra datálódik.

1. táblázat: Regionális munkanélküliségi ráták (%) Magyarországon 1991–2008
Table 1: Regional unemployment rates (%) in Hungary, 1991–2008

Év	Magyarország (átlag)	Közép-Magyarország	Közép-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Dél-Alföld	Észak-Alföld	Észak-Magyarország
1991	4,1	1,7	3,7	2,8	4,8	5,2	6,5	7,0
1992	10,3	5,7	10,4	7,2	10,8	12,2	15,0	15,7
1993	12,9	8,0	12,8	9,1	13,1	14,7	18,2	19,1
1994	11,3	6,6	11,5	8,5	11,9	12,9	16,9	16,6
1995	10,6	6,3	10,6	7,6	11,7	11,5	16,1	15,6
1996	11,0	6,4	10,7	8,0	12,6	11,3	16,8	16,7
1997	10,5	5,6	9,9	7,3	13,1	11,0	16,4	16,8
1998	9,5	4,7	8,6	6,1	11,8	10,1	15,0	16,0
1999	9,7	4,5	8,7	5,9	12,1	10,4	16,1	17,1
2000	9,3	3,8	7,5	5,6	11,8	10,4	16,0	17,2
2001	8,5	3,2	6,7	5,0	11,2	9,7	14,5	16,0
2002	8,0	2,8	6,6	4,9	11,0	9,2	13,3	15,6
2003	8,3	2,8	6,7	5,2	11,7	9,7	14,0	16,2
2004	8,7	3,2	6,9	5,8	12,2	10,4	14,1	15,7
2005	9,4	3,4	7,4	6,9	13,4	11,2	15,1	16,5
2006	9,0	3,2	6,9	6,5	12,8	10,8	14,7	15,0
2007	9,7	3,6	6,8	6,5	13,5	11,8	16,1	16,6
2008	10,0	3,7	7,1	6,5	14,2	12,0	16,8	17,0

Forrás: Gulyás 2013:134-135

A fenti átlagok mutatják, hogy mely régiókban volt magas a munkanélküliség, ha még ezen belül az megyék eltéréseit is vizsgáljuk, kiderül, hogy Szabolcs-Szatmár-Beregben és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a munkanélküliség olykor a 20%-ot is meghaladta, meghaladja. Joggal állapította meg Gulyás László, hogy az ország északi és északkeleti része a piacgazdaságra történő átállás vesztésévé vált. A leszakadásnak voltak specifikus okai is, így például az északi részeken a szocialista nagyipar összeomlása. Az északalföldi két határmenti megyében korábban sem volt jelentős iparfejlesztés, de az agrárágazat fejlettsége igyekezett ezt ellensúlyozni, amelyek a rendszerváltást követő privatizációval, majd az uniós követelmények miatti visszaszorítással váltak tetszhalottá, élve eltemetetté. A piacok elvesztése miatt összeomló mezőgazdaság egyre reménytelenebbé vált, nem tudott versenyképessé válni, munkahelyeket kínálni. Bizonyosságát adják a tendencia folytatódásának a 2016 év eleji munkanélküliséget reprezentáló térképek is. (<http://www.geoindex.hu/galeria/munkanelkulisegi-elemzesi-terkepek/>)

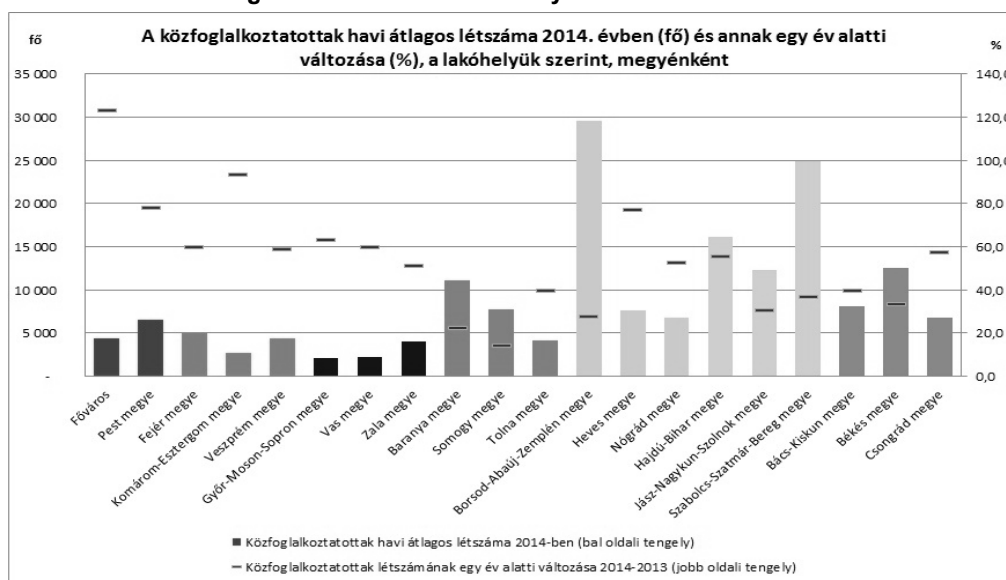
Az utóbbi években a közmunka programoknak köszönhetően növekedett a foglalkoztatás indexe. Magasan kiemelkedve a két északkeleti megyében voltak a legnagyobb számban regisztrálva ebbe a programba a közfoglalkoztatottak, ami korántsem jelenti azt, hogy a tényleges munkaerőpiacra kerültek vissza. Kétségtelen vannak a közfoglalkoztatásnak eredményei, a felmérések azonban azt bizonyítják, hogy még a szakképzettséggel rendelkezők sem találnak más munkát, ráadásul a közmunka és a minimálbér közötti különbség alacsony volta miatt az aktív korúak nem motiváltak annyira, hogy itthon változtassanak a helyzetükön.

Paradoxon hogy a kistelepüléseken élők előregedését tapasztaljuk, az iskolázottabb fiatalok elvándorlása is jellemző, miközben a lakosság száma emelkedik. Magyarázatát az

adja, hogy az elmúlt évtizedekben fokozatosan nőtt az áttelepülés a határmenti régiókból, másrészt ez a peremvidékeken egyre nagyobb számban élő roma lakosságnak köszönhető, akiknek a szociokulturális helyzetét valójában alig vagy nem tudják javítani az önkormányzatok. A kisebbségi lét ezekben a határmenti régiókban több szinten jelentkezik. Sajátosan létezik az etnikai és a nemzetiségi kisebbségi együttélés (roma és ruszin, román stb). A határon átvélő mobilitásnak vannak ugyan megnyilvánulásai, de a munkavállalás lehetősége itt sokkal kisebb, mint az észak-nyugati országrészben, itt elsősorban idény vagy feketemunkára vállalkoznak. Az áttelepülők vagy nálunk munkát keresők között találjuk a főleg a partiumi részeken élő roma lakosság fiataljait, akik saját sorsuk javításának a lehetőségét – akár átmenetileg is – csak a magyar nyelvterületen tartják reálisnak. A térség népességvonzó hatása, a fentiek mellett is érvényesül. Különösen Szabolcs-Szatmár-Bereg megyére jellemző, hogy a növekedés üteme, és mértéke 2015–16-ban a Budapest és Szeged agglomerációjáéval volt azonos arányú. Elsősorban a roma lakosság lélekszáma emelkedik, ami ma már nem feltétlenül a bevándorlás, hanem a természetes szaporodás következménye. A demográfiai mutatók ezzel ugyan javultak, a gyermekek száma az országosnál magasabb, de a helyzetük elemzésének konklúziójaként megfogalmazható egy komoly társadalmi felelősségvállalási kötelezettség.

A leg súlyosabb problémákat az itt élők életminőségének a beszűkülésében, a munkanélküliségben, a gyermekeknek az országos átlagtól elmaradó oktatási infrastruktúrájában és egészségügyi kilátásainak a veszélyeztetettségében határozhatjuk meg.

1. ábra: A belügyminisztérium HR portáljának 2014-es adatai
Figure 1: The Interior Ministry Portal HR 2014 data



Forrás: hrportal.hu

A társadalmi felelősségvállalás gondolata alapvetően a felgyorsult tempót diktáló fogyasztói társadalom káros hatásainak csökkentésére, kivédésére született, amely a Föld, az Élet értékeinek a megóvásával a jövő generáció érdekeit védi az által, hogy célul tűzte ki annak megőrzését, amit az elődeinktől örököltünk. Ennek egyik pilléréként jelenik meg az ember és az emberi jogok védelme, az etikus viselkedés. A napjainkban megfigyelhető versenynek azonban az új veszélyeztetettje éppen a következő nemzedék, amennyiben

nem tudja felvenni a gazdaság által megkívánt tempót. A verseny egyidős az ember történelemével, célja a korábbi évszázadokban a fizikai erőforrások megszerzéséért, a természeti kincsekért, a technológiáért, a pénzért folyt. Az 20. század utolsó negyedében azonban egyre inkább a szellemi tőke megszerzéséért folyik a küzdelem Hámori Balázs (2004) Cindy Kraft üzleti tanácsadót idézi, aki szerint a jövőben „A verseny a legjobbakért és legokosabbakért folytatott harc lesz a legjobb vállalatok között. Egyfajta tehetségvadászat folyik azon jelöltekért, akik intelligensek, képzetek, jó barátságban vannak a technológiával, globálisak és jártasak a profitábilis üzleti tevékenységben”. Érzékelhető, hogy a tömegtermeléstől, a rutinszerű megoldásoktól a tehetségigényes ágazatok felé fordult el a világgazdaság, és a technológiai fejlődésben a szervezetek közép és alsó szintjein is szükség van tehetséges vezetőkre. Tapasztaljuk, hogy még a legerősebb európai országok is igyekeznek importálni (elcsábítani) a tehetséges munkaerőt. Ez két dolgot jelent számunkra, felértékelődnek a tehetséges, kreatív, önálló döntésekre képes munkavállalók, és a munkaerőpiacról való kiszorulás veszélye fenyegeti az aluliskolázott, a hagyományos bér munkára, szalagmunkára számítókat. Ennek a kényszerítő ténynek a tudatában megnő az oktatás jelentőségének, a korszerű kompetenciák átadásának a felelőssége. Emellett természetesen kitágul a tehetség megtalálásának és fejlesztésének a módszertára, aminek a tudatában válik igazán szomorúvá a Magyarországon belül egyre inkább periférián élő gyermekek helyzete.

2. táblázat: Az oktatásban, óvodai nevelésben lévő gyermekek megoszlása 2015/16-ban
Table 2: Distribution of children in education, preschool education in 2015/16 was

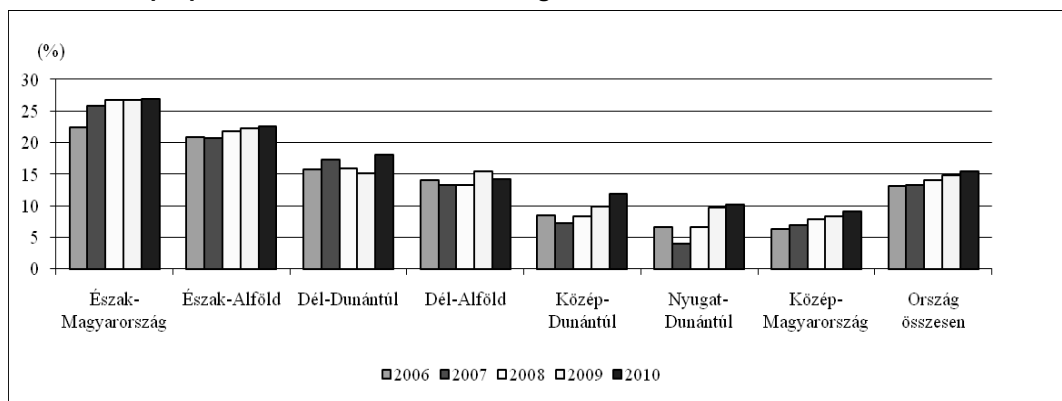
Óvodás gyermekek		321 012 fő
Általános iskolai tanuló		747 616 fő
Nappali oktatásban	745 323	
Felnőttoktatásban	2 293	
Szakiskolai és speciális szakiskolai tanuló		97 327 fő
Nappali oktatásban	87 639	
Felnőttoktatásban	9 688	
Köznevelési intézményben országos összesen		1 165 955 fő
2015-ben a 0–14 évesek száma összesen:		1 425 000 fő
Az Észak-keleti térségben él összesen 403 311 gyerek =a teljes gyermeklétszám 28,3%		

Forrás: (Szerk.) Varga Júlia (2015) adatai alapján saját szerkesztés

Kijelenthető, hogy a most vizsgált térségben élő gyermekek a következő egy-két évtizedben már az ország munkaerőpiacára kerülő fiataljainak közel harmadát adják, de a helyzetük alapján korántsem megnyugtatóak a kilátásaik. A szegénység különböző szintjein élnek, sokan nem is érzik magukat hátrányos helyzetűnek, mert a mély- és a relatív szegénység között differenciálnak. Vannak azonban olyan adataink, amelyek előre vetítik a kiegyenlítődés esélytelenségét, a hátrányos helyzet átörökítését. Ilyennek tarthatjuk a tényt, hogy családok 20–27%-a él ebben a térségben úgy, hogy nincs egyetlen foglalkoztatott sem a háztartásukban.

A kereső nélküli családok esetében szinte automatikusan következik, hogy a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekeik ingyenes étkeztetésben részesülnek, aminek mértéke Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2015-ben elérte a 85%-t. [(Szerk.): Varga Júlia 2015)] Megnyugtató, hogy egyáltalán naponta egyszer még a szünidőben is kapnak a gyermekek enni, másrészt ez azt is mutatja, hogy milyen mélységű a szegénység. A szegénység jelenségének ilyen aspektusú a vizsgálata rámutat arra, hogy nem csupán a roma vagy a nagycsaládosok kerülnek a hátrányos kategóriákba, hanem az egy főre jutó jövedelem alacsony volta miatt sokkal többen „jogosultak” az ingyen étkeztetésre.

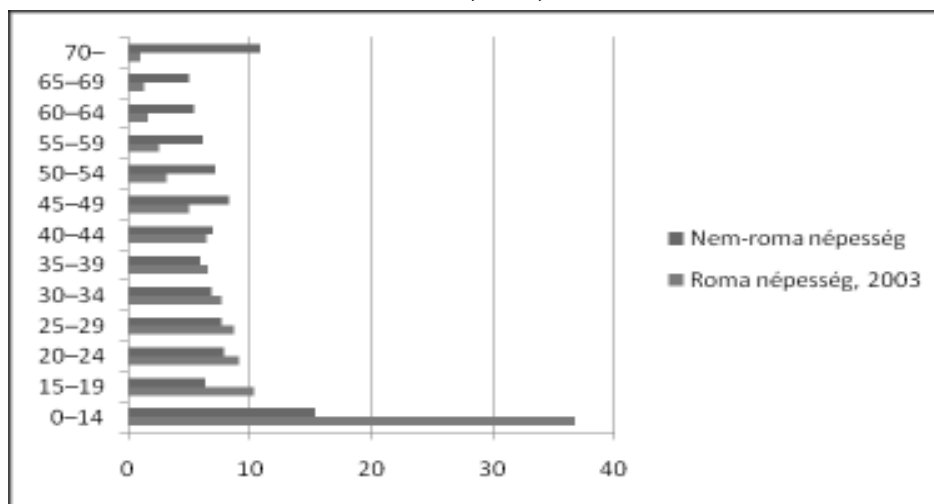
**2. ábra: Foglalkoztatott nélküli háztartásban élő
19 éven aluli inaktív gyermekek aránya, % 2006–2010 között**
**Figure 2: Living in households with no employed
the proportion of children under the age of 19 inactive% between 2006–2010**



Forrás: Nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia 2011:20

A roma lakosságról valójában inkább tapasztalati, áttételesen szerzett adataink vannak, annak ellenére, hogy a 2011-es népszámlálásban volt lehetőség az etnikai hovatartozást is megjelölni. Legtöbbször Hablicsek László 2007-ben megjelenő tanulmányát szoktuk idézni a roma lakosság területi jellemzőinek alakulásáról, amit alátámaszt a 2001-es népszámlálás alapján összeállított adatsor. Hablicsek szerint előfordulhat, hogy az ország egyes területein, a kistelepüléseken a roma lakosság aránya többségivé válik, akár megközelítheti a 90-100%-ot is. Látva az alábbi életkorcsoportos megoszlást, a fiatalabb korosztály összetétele valószínűsítheti ezt. A baj csak az, hogy a tíz évvel későbbi adatok arról informálnak, hogy magas a nem tanuló és nem is dolgozó fiatalok aránya. Szabolcs-Szatmár-Bereg és BAZ megyében a 20-24 éveseknek 30%-a tartozik ebbe a csoportba.

3. ábra: A roma és nem-roma népesség életkorcsoportos megoszlása 2001, 2003, %
Figure 3. Distribution of the age group of Roma and non-Roma population in 2001, 2003,%



Forrás: Kemény, Janky és Lengyel 2004:18

A halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek – köztük a roma származásúak – között kismértékben nőtt az oktatási rendszerben tovább bent maradók aránya. Egy jelentős elmozdulás tapasztalható, miszerint az 1991-ben születettek középiskolai jelentkezése megközelítette a teljes korosztály adatait, mindössze 5-10 %-kal maradt le (Hajdú – Kertesi – Kézdi 2015), ezen belül a 10. évfolyamon tanulók több mint fele a szakiskolákban található, körülbelül 25% járt 2015-ben szakközépiskolába és csak 15% körül van a gimnáziumban tanulók részesedése. (Varga Júlia (2015)). A középiskolából kimaradók aránya azonban még mindig igen magas, különösen az érettségit teszik le jóval kevesebben, ennek ellenére tapasztalható néhány százalékos emelkedés.

Összességében mégis az oktatáshoz, a képzéshez való hozzáférést, a felzárkózás esélyét találták problémásnak a hosszú távú fejlesztési stratégia kidolgozásának előkészítői. A tanulók teljesítményvizsgálatának vannak nemzetközi mérési rendszerei, amelyek az utóbbi évek nemzetközi adatsorai szerint (OECD közlései alapján) hazánkban romló tendenciát mutatnak, ami magának az oktatási rendszernek a korszerűsítésére hívja fel a figyelmet. Az egyik legnagyobb gondot az okozza, hogy az oktatási rendszer nem képes csökkenteni a családi körülményekből adódó hátrányokat. Vannak azonban arra is adataink, ha az iskolák jelentősebb szelekció nélkül fogadják be a különböző háttérű tanulókat, nem mutathatók ki nagyobb különbségek az iskolák között. A probléma a most vizsgált térség esetében azonban elsősorban abból adódik, hogy a tanulók családi háttere ugyan egyre inkább homogénné válik, de ez negatív irányú, az összetételben dominálnak deprivált állapotú családokból származók, így más aspektusból az iskolák spontán szegregációjáról beszélhetünk.

Egyre gyakoribb, hogy nincs helyben iskola, nincsenek kellő számban szakos tanárok, a pedagógiai erőforrások beszűkültek, a tanulási problémák feloldására nincs megfelelő lehetősége a pedagógusoknak. Ebből adódóan alacsony a reziliens tanulók (akik a kedvezőtlen körülményeik ellenére jól teljesítenek) aránya a fiatalabb korosztályokban.

A hátrányos helyzetű gyermekek oktatási esélyeinek a javítása közügy, amiben az oktatási rendszernek nagyobb lehetőséget és bizalmat kellene kapnia és vállalnia. A hátrányos helyzetű tanulók társadalmi boldogulásának esélyeit sokkal inkább meghatározza, hogy mi történik velük az oktatási rendszerben, mint egy átlagos középosztálybeli családban felnőtt tanulóét. „A hátrányos helyzetű gyerekek többek között azért tekinthetők hátrányosnak, mert nem áll mögöttük érdekérvényesítésre vagy az iskolai szolgáltatások kiegészítésére, illetve kompenzálására képes család. Az ebben a környezetben élő pedagógusok jó része úgy érzi, hogy oktatásuk felelőssége kizárólag az államé, a pedagógusoké. A hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatásának egyik legfontosabb feltétele a számukra biztosított oktatás jó minősége, hatékonysága”². A véleménynyel egyetértve, azt a kiegészít-

² Saját kutatás a vizsgált térségben élő 100 közoktatásvezetői szakirányú továbbképzési szak pedagógus hallgatóinak a megkérdezésével történt. Az óvodában és iskolában dolgozó, a vezetői pályára készülő pedagógusok a 2011. évi CXC, a Nemzeti Köznevelésről szóló törvényt elemezték, kérdőíves felméréssel, amelyet kitöltettek a saját munkatársaikkal, és interjúk segítségével. Fő szempont a változások irányának értékelése és a saját tapasztalataik alapján a konkrét hatások ismertetése. Így az egyes intézmények teljes pedagógus közösségének a véleményét összegezték. A vizsgálat alátámasztja, hogy a szülők az oktatási rendszertől várják a hátrányos helyzetből adódó problémák javítását, természetesen veszik és igénylik a szociális ellátást, másfelől a pedagógusok saját munkájuk nehézségeiről elég türelmesen nyilatkoznak, de jól látják a törvény megvalósításának hiányosságait is. Például több válaszoló szerint az életpályamodellnek több hátránya van, mint előnye. A szövegben szereplő idézet a Szerencsi Középiskolai Kollégiumban dolgozó kolléganőtől származik. A terjedelmi korlátok miatt a felmérést itt nem elemezhetem, de rövidesen egy másik tanulmányban ezt megteszem.

tést tehetjük, hogy a most az oktatásba történő befektetés eldöntheti, néhány év múlva ezek a gyermekek részt tudnak-e vállalni a közteherviselésből vagy szociális ellátásra szorulnak.

Másrészt nem vehetjük megváltoztathatatlanak a kedvezőtlen családi hátteret sem. A szülők átlagéletkora alacsony, és a munkaerőpiaci kompetenciák megszerzésével nemcsak gyermekeik, hanem saját életük minőségét is fejleszthetik. A felnőttképzésnek azonban szintén problémás a helyzete. A pótló képzések esetlegesek, a megfelelő tanulási stratégia kidolgozásához nem garantált a szakmai háttér, noha úgy tűnik, a változtatáshoz, az életminőség megújításához a szülőket is be kell kapcsolni a nevelésbe, képzésbe, és olyan praktikus ismeretekkel kellene megismertetni őket, amelyekkel a maguk sorsán is képesek lehetnek változtatni. Ehhez az új oktatási-képzési kihíváshoz azonban minden településnek vissza kellene kapnia egy olyan intézményt szakemberekkel együtt (pl. napközi otthonos foglalkoztatót, tanodát, esetleg a bezárt iskolai részeket új szerepkörrel hasznosítani, ha még létezik vagy a más néven funkcionáló művelődési házban elhelyezni), ahol a szülőket is bekapcsolhatnák az ön- és gyermekeik nevelésének a feladatába.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Baranyi Béla (2015): Reflexiók a határmentiség és a perifériajelleg értelmezésének kérdéséhez Magyarországon In: Ricz–Takács (szerk.): A régió TÍZpróbája. Szabadka: Regionális Tudományi Társaság/Društvo za Regionalne Nauke

Baranyi Béla (2007): A határmentiség dimenziói 2.jav. bőv. kiadás, Dialóg-Campus kiadó, Bp–Pécs.

Bernát Anikó (2015): Leszakadóban: a romák társadalmi helyzete Magyarországon In: Kolosi Tamás–Tóth István György (szerk.): Társadalmi Riport 2014, Társi Bp.

Csapó Benő–Fejes József Balázs–Kinyó László–Tóth Edit (2015): Az iskolai teljesítmények alakulása Magyarországon nemzetközi összehasonlításban, In: Kolosi Tamás–Tóth István György (szerk.): Társadalmi Riport 2014, Társi Bp. pp. 110–136.

Gulyás László (2004): A Duna–Körös–Maros–Tisza Eurorégió rövid története 1997–2004. Múzeumi Kutatások Csongrád Megyében. 2004. évi Évkönyv. pp. 5–14, Szeged.

Gulyás László (2009): A magyar gazdaság története a rendszerváltástól napjainkig. In: Gulyás László (szerk.): A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi-tervig. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. pp. 175–188.

Gulyás László–Sisák Erzsébet (2008): A Szeged-Temesvár városverseny dimenziói, Területi statisztika, 2008. [11.(48.) évf.] 1. sz.

Gulyás László (2013): A magyar munkaerőpiac területi különbségei, avagy a győztes és vesztes megyék 1990–2008, In: Tanulmánykötet dr. Dobány Zoltán főiskolai docens 60. születésnapjára, (szerk.) Kókai Sándor, Nyíregyháza, pp. 133–143.

Hablicsek László (2007): Kísérleti számítások a roma lakosság területi jellemzőinek alakulására és 2021-ig történő előrebecslésére I. Demográfia, 50. évf. 1. sz. pp. 7–54.

Hátori Balázs (2004): A versenyfogalom dinamikája, A tanulmány az OM 114/2004 számú, A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei című kutatási szerződés keretében készült.

Hardi Tamás (2000): Államhatárok és regionális együttműködések In: Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón, Horváth Gyula–Rechnitzer János (szerk.): Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón. Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja pp. 595–615

Hajdu Tamás–Kertesi Gábor–Kézdi Gábor (2015): Roma fiatalok a középiskolában / Beszámoló a TÁRKI Életpálya-felmérésnek 2006 és 2012 közötti hullámaiból, In: Kolosi Tamás–Tóth István György (szerk.): Társadalmi Riport 2014, Társi Bp. pp. 265–302.

Obláth Gábor (2015): Felzárkózás és leszakadás In: Kolosi Tamás–Tóth István György (szerk): Társadalmi Riport 2014, Társi Bp. pp. 21–49.

Nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia – mélyszegénység, gyermekszegénység, romák (2011–2020) , KIM Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság (2011), Bp.

Nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia – mélyszegénység, gyermekszegénység, romák (2011–2020), 1. számú melléklet – helyzetelemzés, KIM Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság (2011), Bp.

Zárótanulmányok:

Hátrányos helyzetű (roma) munkavállalók, tanulók problémáinak kezelése a szak/felnőttképzésben / zárótanulmány (2010) (összefoglaló az Egész életen át tartó tanulás program, Grundtvig-alprogram által támogatott projekt keretében végzett munka eredményeiről) pp. 1–62.

Tanulmányok a határ menti régiók gazdasági és munkaerő-piaci helyzetéről és lehetőségeiről /Összegző tanulmány (2010), Kopint–Társi, Bp.

HOGYAN TÁMOGATHATJA A MUNKAKÖRALAPÚ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI RENDSZER BEVEZETÉSÉT A BSC MÓDSZERTANA?

HOW CAN BSC METHODOLOGY SUPPORT THE INTRODUCTION OF THE SCOPE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM?

MAGASVÁRI ADRIENN tanár

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar

ABSTRACT

The most important aim of the organizations in the public sector is „service of the public”. It requires modernly organized and effective organizations, work processes, prepared colleagues and the precise definition of the work systems. The development of the work system depends on the operating environment of the organization, on the strategic objectives, on the organization development and the change management principles and on the existing organizational culture. The work system defines how can we develop the career management in our organization. The hungarian government formulated in the Magyary Zoltán Public Administration Development Programme that instead of the career-based human resource management system they would like to introduce a scope-based human resource management system. Therefore I would like to examine in what way can we implement the scope-based system in the public sector. Because the introduction and consistent application of such a system affects the organization’s operation, the management system, the resource management and the organizational culture.

1. Munkavégzési rendszerek

Egy munkavégzési rendszer alapvetően épít a munkafeladatokra, munkakörökre, figyelembe veszi a munkatársak és a vezetők kompetenciáit, de tekintettel van a működési folyamatokra, vezetési elvekre is. Azonban az említett tényezők közül az egyes munkavégzési rendszerek más és más elemre helyezik a hangsúlyt. A munkavégzési rendszer kialakítása nagymértékben függ a szervezet számára meghatározott működési környezettől, a kitűzött stratégiai irányoktól, céloktól, szervezeti értékektől, a szervezeti kultúrától, illetve a struktúrától is. A szervezet munkavégzési rendszere pedig determinálja azt, hogy milyen életpálya-menedzsment megoldások alakíthatók ki, befolyással bír a képzési, fejlesztési lehetőségekre, hatást gyakorol a szervezet teljesítmény-, kompetencia-, és ösztönzés-menedzsment rendszerére.

Alapvetően négy munkavégzési (vagy emberi erőforrás-gazdálkodással összefüggő) rendszert különböztetünk meg:

- a karrieralapú rendszert (alapvetően az iskolai végzettségre és a letöltött szolgálati időre épül),
- a munkaköralapú rendszert (munkakörre, a feladatokra, illetve a munkakört betöltő tudására, tapasztalatára, teljesítményére épül),
- a kompetencia alapú rendszert (munkatárs kompetenciáira, annak szintjére épül) és
- a vegyes rendszert (előzőekben említett megoldásokat ötvözi).

2. Munkavégzési rendszerek a közigazgatásban

A jelenlegi közigazgatási gyakorlatban jellemzően a karrieralapú munkavégzési rendszer terjedt el. A *carriere* francia eredetű szó, melynek jelentése életpálya, életút, pályafutás; gyors és sikeres előmenetelt, érvényesülést jelent. A fogalomhoz gyakran negatív, pejoratív képzetek is kapcsolódnak. Mára azonban átalakult a jelentéstartalma és kezd gyökeret verni egy újszerű nézet, mely egyszerűen a munkában történő fejlődést, önmegvalósítást, a képességek kiteljesedését jelenti (Csányi 2003). Nemeskéri (1999) szerint magyar viszonylatban valójában egyfajta karriert ismerünk el, mégpedig a hierarchiában való előmenetelt. Ennek fő okát a szervezetek humánstratégiájának kidolgozatlanságában, vagy annak teljes hiányában látja. A gondolat a közigazgatásban is igaznak bizonyult, hiszen az egyéni munka és teljesítmény elismerésének megtestesítője sokáig (néha még ma is) az előléptetés volt, vagyis egy magasabb szervezeti szintre, magasabb fizetési fokozatra jutás, esetleg vezetővé válás. Egy-egy alkalmazott akkor futhatott be karriert, ha a létrán magasabb fokra tudott lépni. Ennek a gyakorlatnak az oka az lehetett, hogy sokáig csak a vezetői pozíció jelentette az érdekes, kreatív, kihívást biztosító feladatokat, az egyéni szükségletek, motivációk kielégítését, az önmegvalósítást.

A karrieralapú munkavégzési rendszer lényege tehát, hogy az előmenetel „automatikus”, kizárólag az iskolai végzettséghez és a szolgálatban eltöltött időhöz kötött. Ez a rendszer karrierként a vezetővé válást, illetve a címadományozást kínálja a közzszolgálati tisztviselők számára. Ez a „kötött” előmeneteli rendszer a feladatok ellátásához szükséges más, vagy magasabb szakképesítés és/vagy gyakorlati tapasztalat megszerzése esetén sem tudja a foglalkoztatottak számára biztosítani az előrelépés lehetőségét, a magasabb javadalmazást, így a vezetői kinevezés és a címadományozás kivételével nem ösztönzi kellően sem a vertikális előrehaladást, sem a kihívást jelentő új szakterületek felé történő horizontális elmozdulást. Azok előtt a szakértőként dolgozó munkatársak előtt, akik valamilyen oknál fogva nem kívánnak vezetői beosztást betölteni, vagy nem alkalmasak vezetői munkakörbe történő kinevezésre, egy idő után bezárulnak az előrelépés kapui. Ezt a problémát felismerve tűzte zászlajára a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (továbbiakban: Magyar Program) azt, hogy a közigazgatásban dolgozók számára más karrier utat(ka)t is biztosítani kell a vezetői karrieren kívül. Más módon is meg kell teremteni az előbbre jutás, az érvényesülés lehetőségét a munkatársak számára. Ezt pedig a horizontális karrier fogalmának bevezetése és a hozzá kapcsolódó emberi erőforrás menedzselési eljárások kidolgozása jelentheti.

3. Munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer

A magyar állam a Magyar Program kidolgozásával célul tűzte ki, hogy a közzszolgálaton belül kialakult, alapvetően karrieralapú rendszert fel kívánja váltani egy jellemzően munkaköralapú rendszerrel. Ahogyan a Magyar Program fogalmaz, az a legfontosabb kérdés, hogy milyen értékek mentén szükséges kialakítani az új közzszolgálati életpályát. (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011) Olyan életpálya-modellt vázolnak fel, amely *megőrzi ugyan a karrierrendszer előnyeit, de lehetőséget nyújt a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is. A rugalmas alkalmazkodást pedig úgy lehet elérni, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyzeti gondolkodás középpontjába.*” (Hazafi 2011:33)

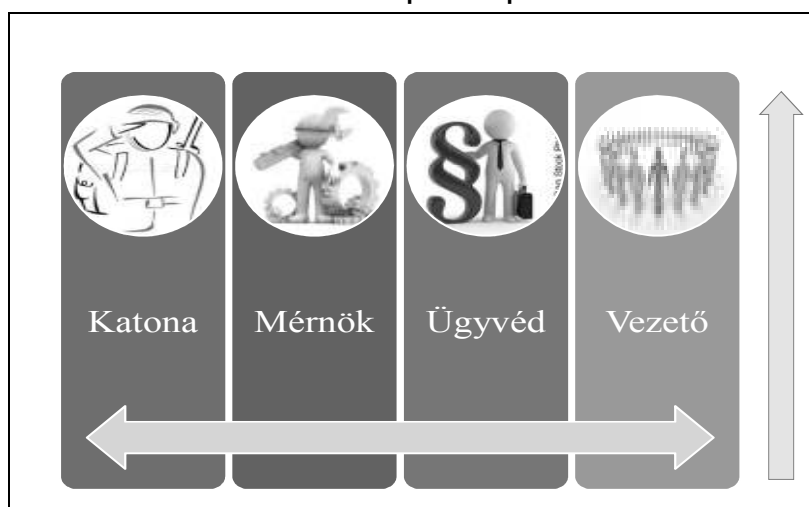
A közigazgatási intézmény, mint szervezeti forma a munkamegosztás kritériumai szerint működik. Jellemzője a feladat szerinti munkamegosztás. A munkaköralapú munkavégzési rendszer a munka jellegéből, a munkavégzéshez szükséges követelményekből indul ki: a feladatokat

az egyes munkakörökhöz rendelve csoportosítja, figyelembe véve a racionális munkamegosztás kritériumait, majd az adott feladat elvégzéséhez keres alkalmazottakat. A munkaköri rendszerre való áttállással pontosan megismerhető a közigazgatás emberi erőforrás helyzete, és nem utolsósorban feladatarányosan alakítható ki az emberi erőforrás szükséglete.

Az életpálya-modell átalakítása során tehát kiemelten hangsúlyos az, hogy az elsősorban foglalkoztatási biztonságra és garantált előmenetelre koncentráló tradicionális szemlélet mellett a tényleges karrier utak is megjelenjenek a közszolgálati életpályában. A változások fő iránya a munkaköralapú rendszer bevezetése, a munkakörnek a személyzeti gazdálkodás középpontjába állítása. A közigazgatási munkakörök kialakítása és az azonos vagy hasonló tartalmú munkakörök munkakörcsaládokba rendezése, karrier utakba sorolása teremtheti meg annak a lehetőségét, hogy a közigazgatásban dolgozók számára ne csak a vezetővé válás jelentse az előmenetelt, hanem ún. szakértői karriert is befuthassanak. (Szakács 2013)

A közszolgálati karrier utakat úgy kell kialakítani, hogy az azok közötti mobilitás, átlépesi-átjárási feltételrendszer mindhárom hivatásrendhez (kormánytisztviselő, hivatásos szolgálati jogviszonyban és katonai szolgálati jogviszonyban álló) tartozók esetében megvalósítható legyen.

1. ábra: Közszolgálati karrier utak
1. illustration: Career paths of public service



(Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011:44 alapján saját szerkesztés)

A „katona” karrier út a végrehajtási jellegű tevékenységek munkaköreit, a „mérnök” karrier út a tervezői-fejlesztői tevékenység munkaköreit, az „ügyvéd” karrierút koordináló-tárgyaló tevékenységek munkaköreit, míg a „vezető” karrier út az irányítási-menedzseri-ellenőrzési tevékenység munkaköreit tartalmazza. A közszolgálati karrier utak kiépülésével a karrierlehetőségek kibővülnek, az alkalmazottak a karrier utakon belül és közöttük vertikálisan és horizontálisan egyaránt mozoghatnak.

Tekintettel arra, hogy a Magyar Program egyik fő vállalása a közszolgálati életpálya, illetve az ennek középpontjában álló munkaköralapú rendszer kialakítása, fontos kérdés, hogy hogyan lehet kialakítani, milyen módon lehet bevezetni egy ilyen rendszert egy közigazgatási szervezetben. De miért is okozhat ez nehézséget, miért is állíthatja komoly feladat elé a közigazgatási szervezeteket a munkaköralapú rendszer bevezetése? A konkrét választ erre egy, a közelmúltban végzett, a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodást

vizsgáló kutatás (Szakács 2014) helyzetelemzése adja meg, melynek keretében a munkakör-alapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kapcsán az alábbi problémákra mutattak rá:

- a munkakör nem egységesen alkalmazott kategória a közszolgáltatón belül, helye, szerepe pontosan nem tisztázott, leginkább a munkaköri leírások készítésénél bír tényleges jelentőséggel,
- a munkakörök ugyan léteznek, de tartalmuk nem egységesen meghatározott,
- alapvetően hiányoznak a konkrét, érthető, pontos, valódi tartalmat hordozó – a ténylegesen jelentkező feladatokból levezetett – munkaköri meghatározások,
- nem működik valódi munkaköralapú rendszer, mert a munkakörnek, a munkakör szervezeten, illetve közszolgáltatón belüli relatív értékének nincs igazán szerepe sem a besorolásban, sem a bérezésben, sem az előmenetelben, sem a fejlesztésben vagy a teljesítménymenedzsmentben,
- néhány kivételtől eltekintve, a Magyar Program elvárásait megelőzően, nem végeztek a munkaköralapú rendszer megfelelő kialakításához nélkülözhetetlen munkakör-elemzéseket és munkakör-értékeléseket, ezek a tevékenységek szinte ismeretlennek számítanak,
- hiányoznak a munkaköralapú rendszer szempontjából kulcsfontosságú kompetencia-térképek, amelyek tartalmazzák mindazon kompetenciák körét, amelyek szükségesek a szervezetenél rendszeresített munkakörök eredményes betöltéséhez,
- a vegyes jogállású szervek – egy adott közigazgatási szerv különböző jogállási törvények hatálya alá tartozó alkalmazottakat foglalkoztat – (Horváth 2014) esetében problémát jelent a különböző foglalkoztatási jogviszonyba tartozók nem egységes módon történő kezelése (sok esetben azonos munkaköri feladatok, azonos munkaköri megnevezések, de eltérő rendeltetésű és tartalmú jogviszonyok).

Látható, hogy a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetése és következetes alkalmazása tényleg a teljes szervezeti működésre hatással lesz, hiszen befolyásolja annak irányítási rendszerét, erőforrás-gazdálkodását, szervezeti kultúráját egyaránt, azaz, szervezeti változást eredményez.

4. Szervezeti változás

A szervezeti változás a szervezet olyan átalakítását jelenti, amelyet emberek, technológia, kommunikáció és verseny idéznek elő. (Nemes 2007) Szervezeti változásnak tekinthető minden olyan átalakulás, amely a szervezetek egy vagy több „lényeges jellemzőjében” következik be: Ezek az alábbiak lehetnek (Dobák 2004):

- a szervezetre jellemző működési folyamatok,
- a szervezetre jellemző technológia,
- a szervezeti outputok,
- a szervezeti struktúra,
- a szervezeti kultúra,
- a szervezeti magatartás,
- a szervezet hatalmi viszonyai.

Ahhoz, hogy egy változási folyamat sikerességét biztosítsuk, tisztában kell lennünk a változási folyamat jellemzőivel, azok egyénre és szervezetre gyakorolt hatásaival egyaránt.

ránt. Ismernünk kell például a változás fogadtatási stádiumait, melyek a következők lehetnek: elutasítás, ellenállás, fordulópont, elfogadás, elköteleződés. (Belényesi 2014) Közismert, hogy mind egyéni, mind szervezeti szinten számos tényező hat a változás ellen. Ennek egyik fő okozója, hogy még mindig olyan mechanikus szervezetek működnek a közigazgatásban, amelyek normatív szabályozás alapján végzik feladatukat, és ezáltal rugalmatlanok a változásokra. (Lévai 2011)

Természetesen, a munkaköralapú rendszer kialakítása, bevezetése során a munkatársakkal történő elfogadtatás állítja a legnagyobb nehézség elé a szervezet vezetőit, hiszen mindenkiben felmerülnek az ilyenkor szokásos kérdések. Milyen mélységben változtatja meg egy ilyen új rendszer az eddig kialakult folyamatokat? Változik-e, hogy milyen munkakörben, milyen feladatokat kell ellátni? A feladatok esetleges átcsoportosítása eredményezhet-e strukturális változást a szervezetben? Milyen értéket képvisel majd egy-egy adott munkakör? A változást követően egyáltalán számítanak-e mindenkire, lesz-e létszámleépítés, létszámoptimalizálás?

A váltás bizonytalansággal és a már megszerzett, „bebiztosított” értékek elvesztésének kockázatával jár. A szervezeti változás fenyegetheti az anyagi érdekeket, az új eljárások, a korábbtól eltérő rutinok félelmet ébreszthetnek. Félelmet kelthet a munkatársakban, hogy mi történik, ha nem lesznek képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményük csökken a hozzá kötött jövedelmükkel együtt. Még egyértelműbb az ellenállás, ha a változás nemcsak a megszokottat, hanem magát a munkahelyet is fenyegeti. Fentiek ismeretében nagyon fontos a munkatársak minél gyorsabb megnyugtatósa, hogy a változás nem veszélyeztetni a munkahelyüket, jövedelmüket, karrierpályájukat, előmenetelüket. Azzal is jó azonban tisztában lenni, hogy a változásokban csak akkor hisznek a dolgozók, ha azt hiteles emberek közvetítik számukra. (Lévai 2011)

5. A Balanced Scorecard

Az előbbieken vázolt várható helyzet előtt állva mindenképpen az a legfontosabb, hogy a szervezetek, a változtatásért felelős vezetők megtalálják azt az eszközt, módszert, modellt, amely a leginkább támogatja a változtatás végrehajtásának sikerét, megkönynyítheti a változások elfogadását, segítheti az akadályok leküzdését. Az alkalmazható módszerek kiválasztása során fontos szempont, hogy az valamennyi, a munkaköralapú rendszer bevezetésében érintett fél érdekeit figyelembe vegye. Olyan integrált modellt kell tehát választani, amely egyidejűleg biztosítja, hogy a szervezeti változásokat az állami, kormányzati céloknak, elvárásoknak megfelelően hajtják végre, a szervezetben a feladatok ellátása folyamatos marad, a szervezet vezetői és munkatársai továbbra is hatékonyan és eredményesen végzik tevékenységüket, miközben a belső szervezeti környezet, a belső folyamatok, esetlegesen a struktúra – megfelelően a munkaköralapú rendszernek – változnak, megújulnak. Úgy gondolom, hogy a közigazgatási szervezetekben a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a balanced scorecard (BSC, avagy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) módszertana megfelelően segítheti, hiszen valamennyi fent említett érdek, illetve szempont egységes kezelését lehetővé teszi úgy, hogy az bárki számára átlátható, jól követhető, könnyen megérthető legyen.

A BSC-t eredetileg profitorientált piaci szervezetekre, nagyvállalatokra dolgozták ki. Lényege, hogy a stratégiailag jelentős területeken mérhetővé, számszerűsíthetővé teszi a folyamatokat, ezáltal megállapítható a teljesítmény szintje, illetve megismerhetők a szükséges beavatkozási területek is. A BSC tehát olyan menedzsment eszköz, amely a pénzügyi szempontokon túlmenően figyelembe veszi a vállalat nem pénzügyi jellegű tel-

jesítményét is, ezáltal felerősíti a vevőkkel, a szervezet belső működésével és fejlődésével kapcsolatos törekvéseket. Az eredeti modell célja, hogy a szervezeti stratégia akciókra, intézkedésekre való lebontásával a megvalósítás sikerét négy – pénzügyi, vevő, belső folyamatok, tanulás és fejlődés – nézőponton keresztül támogassa. (Kaplan és Norton 2002)

Ahogy az üzleti életből vett minták többsége, így a BSC eszközzrendszere is átszivárgott a közigazgatási, a közszolgálati és a nonprofit szervezetek életébe. Felismerték ugyanis, hogy ez a modell – kisebb módosításokkal – az államigazgatási szerveknél, egészségügyi intézményekben, egyetemeken, egyházi szervezeteknél is alkalmazható. A modell adaptációját nehezíti azonban, hogy a közszolgálati szervezetek esetében nem a profitszerzés a fő cél, hanem a közszolgáltatások biztosítása, a közfeladatok ellátása, így a hagyományos értelemben vett balanced scorecard pénzügyi, illetve vevő nézőpontja elveszti jelentőségét. Ennek megfelelően a BSC módszertanát a közigazgatási szervezet egyedi igényei szerint kell átalakítani. Niven (2008) kísérletet is tett erre, modellje a vevő nézőpont helyett az ügyfeleket, azonosításukat, illetve elvárásaikat állítja a középpontba. A pénzügyi nézőpont is átalakul a költségek kontrollálása, visszafogása mellett az értéketeremtésre helyezi a hangsúlyt. A folyamatok javítása a költségvetési korlátok szigorú betartása mellett történik, míg a tanulás és fejlődés nézőpontja az alkalmazottak kompetenciáinak, az információs rendszereknek, illetve a szervezeti kultúrának a fejlesztésére koncentrál. A BSC a közigazgatási szervezeteknél mérési, stratégiai menedzsment- és kommunikációs eszközként (Niven 2008) használható.

A munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer közigazgatási szervezetben történő bevezetése kapcsán – természetesen – szembesülhetünk akadályokkal, nehézségekkel. Jellemzően ilyenek lehetnek:

- megfelelő kommunikáció hiánya,
- megfelelő belső szakértelem hiánya, külső szakértők bevonásának mellőzése,
- amennyiben a szakértelem rendelkezésre áll, a tudásmegosztás hiánya, illetve ebből fakadóan a munkatársak ismereteinek hiánya,
- a tervezés hiánya, melyből adódóan sem a vezetők, sem a munkatársak nem kerülnek bevonásra,
- megfelelő szervezeti (elsősorban) vezetői támogatás hiánya,
- nincs összhang a költségvetéssel,
- nincs „átvezetés” a jelenlegi munkavégzési rendszerből az újba,
- a merev hierarchia miatt a változásokhoz nehezen alakítható struktúra.

Mivel a munkaköralapú rendszer bevezetése kapcsán a BSC elsősorban nem mérési, hanem stratégiai menedzsment- és kommunikációs eszközként alkalmazható, az új rendszer bevezetését megelőzően – figyelemmel az előbbiekben jelzett problémákra is – szükséges a BSC módszertanának megfelelő stratégiai térkép és kommunikációs terv kidolgozása, melynek érdekében az alábbi nézőpontokat határoztam meg:

- KÖLTSÉGVETÉSI NÉZŐPONT (kormányzati elvárások teljesítése, költséghatékony működés biztosítása)
- FEJLŐDÉS, TANULÁS NÉZŐPONT (információs rendszerek fejlesztése, motiváció erősítése, munkatársak, vezetők felkészítése, fejlesztése)
- BELSŐ FOLYAMATOK, MŰKÖDÉS NÉZŐPONT (munkakörelemzés és munkakörértékelés, munkakörök kialakítása, belső szervezeti környezet, kultúra alakítása, teljesítmény- és ösztönzés-menedzsment rendszer átalakítása)
- ÉRINTETTEK NÉZŐPONT (vezetői szemlélet- és gondolkodásmód alakítása, munkatársi elkötelezettség, elégedettség biztosítása)

6. Zárszó

Közigazgatásban szerzett tapasztalataim alapján úgy látom, hogy a reformok bevezetése, a változások elfogadtatása – különösen az emberi erőforrás-gazdálkodást érintő változásoké – folyamatos kihívások elé állítja a közigazgatási szerveket és a változtatásért felelős vezetőket. Ennek oka részben a hierchikus felépítésű, mechanikusan működő, kizárólag a szabályok betartását szem előtt tartó szervezetekben keresendő, részben pedig az évtizedek alatt kialakult „hagyományokat” követő vezetőkben és munkatársakban, akik nem minden esetben vannak felvértezve rugalmas alkalmazkodási képességgel, vagy megfelelő szakértelemmel. Nagyon sok esetben hiányoznak belőlük az emberi erőforrás-gazdálkodással, szervezeti menedzsmenttel kapcsolatos ismeretek. Éppen ezért gondolom azt, hogy a munkaköralapú rendszer szervezeti bevezetése kapcsán mindenképpen szükség van valamiféle támpontra, melynek mentén el lehet indulni egy új, a szervezet szinte minden elemére kihatással bíró, és a szervezet vezetői és munkatársai részéről jelentős szemlélet- és gondolkodásmód változást igénylő rendszer bevezetése kapcsán. Hiszen, ahogy Mark A. Bedau, amerikai filozófus megfogalmazta: *„Változások mindig lesznek, nekünk pedig a következő lehetőségeink vannak: vagy megpróbálunk konstruktív módon részt venni benne, vagy igyekszünk meggátolni a bekövetkezését, vagy egyszerűen nem veszünk róla tudomást. Szerintem a megakadályozására törekedni teljesen hiábavaló, a figyelmen kívül hagyása pedig felelőtlenségnek tűnik.”*

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Belényesi Emese (2014): Változásmenedzsment a közigazgatásban. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest.
- Csányi Zsuzsanna (2003): Összefoglaló anyag a „karrier a szervezetben” c. szabadon választható kurzushoz. http://internet.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_tamop222_szakanyag_csanyi Adatok letöltve: 2015. október.
- Dobák Miklós (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest.
- Hazafi Zoltán (2011): Új közszerzői életpálya. In: Gellén Márton szerk. (2011): Új feladatok – átalakuló közszerzői. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest p. 33.
- Horváth Attila (2014): A vegyes jogállás és a jogviszonyváltás problémája az ÁNTSZ, az NRSZH és a GYEMSZI példáján. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- Kaplan, R. S. és Norton, D. P. (2002) A stratégiaközpontú szervezet – Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben. Panem - IFUA Horváth and Partner. Budapest.
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2011): Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0), A haza üdvére és a köz szolgálatában. <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgas-fejlesztési-Program.pdf> Adatok letöltve: 2015. október
- Lévai Zoltán (2011): A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért. http://www.zskf.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf Adatok letöltve: 2016. május.
- Nemes Ferenc (2007): Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő
- Nemeskéri Gyula (1999): Karriertervezés: mítosz és valóság. Munkaügyi Szemle, 1999/5. szám, pp. 10–13.
- Niven, Paul R. (2008): Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. John Wiley and Sons, Inc., New Jersey
- Szakács Gábor (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. Pro Publico Bono, Magyar Közigazgatás, 2013/4. szám p. 27.
- Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszerzőiában – „Közszerzői Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest.

A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK SZEREPE AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSBEN

THE ROLE OF PUBLIC SERVICE MANAGERS WITH INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT

DR. SZAKÁCS GÁBOR egyetemi docens

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar

ABSTRACT

The study briefly summerizes the development history of the introduction of individual performance assessment into Hungarian public service, and the significant international public management solutions having an effect on this human task. It is looking for an answer to the question if the applied assessment system or maybe the leader – being responsible for the procedure of the individual performance assessment – has a more significant effect and influence on the acceptance of the performance assessment, on enforcing the strategic goals, on the efficiency of the activity, on creating the consistency of the individual expectations and interests, and on improving the motivation, commitment and development of the stakeholders. The study – regarding certain fields – examines if there is an essential connection and interaction between the leading style, the management system, the dominant organizational culture and the individual performance assessment in public service.

1. Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásának rövid fejlődéstörténete a magyar közzolgálatban, a jellemző nemzetközi megoldások

Az egyéni teljesítményértékelés a magyar közzolgálatban¹ a 2002. évtől kezdődően vált fokozatosan ismertté, az értékelés teljesítésére kötelezett vezetők, valamint az értékelti szerepet betöltő – vezetők és beosztott munkatársak – körében. A megelőző korszakokban is voltak kezdeményezések, sikeres és kevésbé eredményes megoldások annak érdekében, hogy a közzolgálatban dolgozók teljesítményét valamilyen formában mérni és értékelni, ezáltal a szervezeti működés hatékonyságát, annak mennyiségi és minőségi mutatóit fejleszteni tudják. Azokban az időkben a versenyszektorban bevezetett és egyre szélesebb körben – főként a futószalag mellett végzett munkák teljesítménymérésére – alkalmazott rendszerektől az élenjáró országok közzolgálati területei eltérő megoldásokat vettek igénybe. Ezeket az értékeléseket a közzolgálat személyi állományának minősítése céljából, általában évente egyszer bonyolították le. Magyarország úttörő szerepet vállalt ebben a folyamatban, ugyanis a pénzügyi szolgálatnál 1884-ben rendszerezített minősítési nyomtatványt a közigazgatásban egyre szélesebb körben kezdték el alkalmazni. Ezzel a kezdetleges minősítési megoldással az értékelték felfogásáról, ítélőtehetségéről, szorgalmáról, előadási készségéről, szakképzettségéről és a magaviseletéről alkottak képet az értékelő

¹ A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program szűkebb körű értelmezése alapján közzolgálat alatt, a közigazgatáshoz (államigazgatás, önkormányzati igazgatás), a rendészeti és a katonai ágazatához tartozó szervezeteket értjük.

„főnökök”.² Az Amerikai Egyesült Államok és Anglia közsolgálatában az 1920-as évek elejétől terjedtek el a legkülönbözőbb minősítési eljárások, illetve szolgálati jelentések. Angliában a következő tíz értékelési tényező alapján ítélték meg a személyi állomány munkavégzését: képzettség (a szakmában és az ügykörben), egyéniség és jellemerő, ítélőképesség, felelősségvállalásra való készség, kezdeményezőkészség, pontosság, ügyesség és tapintat, képesség az alárendeltek vezetésére, szorgalom, hivatalos magatartás (Magyary 1944). Az Amerikai Egyesült Államokban kétféle alkalmazás vált uralkodóvá. Az első az Efficiency Rating Systeme rendszer, amelynek egy grafikus minősítési tábla szolgáltatta az alapját. Ez esetben már tizenhat fő és számos altényező szerinti megfelelés értékelését végezték el az arra hivatott főnökök, mégpedig a kialakított értékelési fokozatok felhasználásával. Ezek sorába tartozott: a pontosság, a megbízhatóság, a tisztaság és a rend a munkában, a munkavégzés gyorsasága, a buzgalom, a munkában mutatott szakértelem, az ítélet, az egyéniség, a munkatársi jellem, a kezdeményezés, a munka kivitele, a szervezési képesség, a vezetési képesség, az alkalmazottak emelésében és fejlődésük előmozdításában mutatott siker, a munkamennyiség és a testi alkalmasság. A második alkalmazást a Probst-rendszert – amelyet szintén egy formalizált értékelő táblázat segítségével, egységes szempontok alapján vehettek igénybe az értékelők – szolgálati jelentésként értelmezték. Ez a jelentés képezte azután a minősítés alapját. Ennél a rendszeralkalmazásnál már pszichológiai szempontokból indultak ki. A táblázatba azokat az elemeket szerepeltették, amelyekkel az alkalmazottak tevékenységét, munka-magatartását a főnökök jellemezni, értékelni tudták. A minősítés alapjául szolgáló és félévente elkészítendő jelentéseknél a főnököknek a közel száz elemből csak azokat a tényezőket kellett a tizenegyfokozatú skála segítségével megítélniük, amelyeket az alkalmazottakra nézve az adott félévben jellemzőnek tartottak. A Probst-rendszer, amelyet Magyarországon 1940-től a székesfővárosnál, majd egyre több közigazgatási intézménynél sikerrel vezettek be, alkalmasnak bizonyult a különböző területeken dolgozó tisztviselők munkájának összehasonlítására, valamint egyebek mellett pl. az egyéb humán tevékenységre (előléptetés, fizetésemelés, képzésekre történő beiskolázás, elbocsátás) vonatkozó döntések megalapozására is (Magyary 1934). Az évtizedekkel korábbi rendszeralkalmazás és a mai közsolgálati egyéni teljesítményértékelés között több hasonlóságot fedezhetünk fel. Az évente egyszer elkészítendő minősítések, a félévente teljesítendő (szolgálati jelentések) egyéni teljesítményértékelések alapján születnek meg. Az értékeléseknél jelentős szerepet kapnak a munka-magatartás beazonosítására szolgáló, pszichológiai szempontokat is megjelenítő kompetenciaértékelések, továbbá az értékelő táblázat is tovább él még, természetesen a jelen kor követelményeihez igazítva, egy webes formátumú értékelő lap formájában.

A világ fejlettebb részén, a második világháborút követő időszakban, az emberi erőforrás gazdálkodás, valamint ennek szerves részeként a teljesítménymenedzsment, illetve az egyéni teljesítményértékelés dinamikus fejlődésnek indult. Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési szakaszait alapul véve a személyzeti adminisztráció korszakától, a személyzeti menedzsmenten, majd az emberi erőforrás menedzsmenten keresztül folyamatosan jutott el a világ a stratégiai emberi erőforrás menedzsment integrált rendszermegoldásáig (Peretti 1990). A jelzett fejlődési folyamat állomásait először a versenyszektorban lehetett nyomon követni, amelyhez a közsolgálatok – országonként eltérő formában és módon – kisebb-nagyobb késéssel igyekeztek felzárkózni. A magyar közsolgálatban a szocializmus évtizedei alatt az adminisztratív személyzeti és munkaügyi tevékenység dominanciája érvényesült, ahol a minősítés, a munkavégzés időszakos értékelése különböző formákban élt tovább. E korszak sajátosságát az adta, hogy a vezetők és/vagy a személyzetisek által elkészített minő-

² Magyary Zoltán szóhasználatát vettük át.

sítések eredményéről az értékeltek hivatalosan nem kaphattak visszajelzést, azt nem ismerhették meg. Ezért ezt a megoldást a titkos minősítési gyakorlat korszakának is hívhatjuk. Az 1956-ot követő időszakban néhány minősítési alapelvet minisztertanácsi határozatban fogalmaztak meg, a részletesebb szabályokat pedig miniszteri normatív utasításokba foglalták. A minősítések törvények alapján történő alkalmazására a rendszerváltás utáni években nyílt lehetőség, amikor sorra jelentek meg a különböző hivatásrendek állományviszonyát rendező törvények és a végrehajtásukra kiadott kormány és miniszteri rendeletek³ (Szakács 2014). A piaci szektorban és a nyugati közszolgálatok zöménél széles körben bevezetett egyéni teljesítményértékelés azonban ekkor még nem jelent meg a törvényi szabályozásban, így a magyar közszolgálati szervezetek működésében sem.

A kapcsolódó tudományterületeken végbement fejlődésnek, valamint az emberi erőforrás gazdálkodásban bekövetkezett menedzsment rendszer- és stratégiai szemlélet elterjedésének is jelentős szerepe volt abban, hogy az állam elsődlegességét hirdető, a weberi bürokratikus közmenedzsment felfogás kiváltására új elképzelések láttak napvilágot. A huszadik század 70-80-as évtizedeiben bontakozott ki az a társadalom- vagy piacbarát megoldás, amely a közigazgatás alacsony hatékonyságára, tehetetlenségére, a jóléti állam kudarcára kereste a megfelelő ellenlépéseket (Hajnal 2004; Horváth M. 2005, 2010). A New Public Management (Új Közmenedzsment/NPM) mozgalom térnyerésének köszönhetően a közszolgálatok feladatellátásában egyre több, a piaci szektorban sikerrel alkalmazott emberi erőforrás menedzsment technika, eszköz, módszer kezdett gyökeret verni. Ezek közül, jelentőségénél, központi szerepénél fogva a teljesítménymenedzsment és az ennek elvei szerint, illetve részeként végzett egyéni teljesítményértékelés emelkedett ki a sorból. Az NPM mozgalom kritikájaként is kibontakozó Neo-Weberian State (Új Weberiánus/NWS) irányzat, amely újfent az erős állam mellett tette le a voksát, nem a piaci eszközök átvételével, hanem a szakmai kultúra fejlesztésével kívánta, illetve kívánja a felmerülő nehézségeket megoldani (Stumpf–Gellén 2009). A teljesítménymenedzsment alkalmazását azonban ennek az irányzatnak a képviselői sem vetik el, sőt azt továbbra is kiemelt humán folyamatként tartják számon és ennek megfelelően szorgalmazzák széles körű igénybevételét.⁴

A fejlett országok piaci szektoraiban és közszolgálatainál a legkülönbözőbb teljesítményértékelési metódusok terjedtek el és váltak fokozatosan nélkülözhetetlen elemévé a szervezeti működésnek, valamint az emberi erőforrás gazdálkodásnak. Ahogy korábban már jeleztük, a magyar közszolgálatban 2002-től beszélhetünk az egyéni teljesítményértékelés megjelenéséről. Az azóta eltelt időszakot három fő fejlődési szakaszra lehet osztani. Az első 2002–2006 közötti periódust, „a virágozzon ezer virág” elvét követve, a keret jellegű szabályozás és a közszolgálati szervezetek által – a kiadott módszertani ajánlás alapján⁵ – kiválasztott, az egymástól jelentős mértékben eltérő rendszeralkalmazások uralták. A következő 2007–2013 közötti időszakot az egységes szabályozás és az egyező módszertani megoldás, valamint a piaci szektorból átvett technikák (pl. stratégiai célmeghatározás, kompetenciaalapú értékelés, köte-

³ 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről; 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

⁴ Lásd: a Magyar Zoltánról elnevezett Közigazgatás-fejlesztési Programban, valamint az ennek folytatását biztosító Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című dokumentumban szereplő beavatkozási területeket és stratégiai célokat.

⁵ A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkateljesítményének értékeléséhez. Magyar Közlöny 2002/17. szám pp. 891–901.

lező eloszlás) felhasználása jellemezte (Szakács 2012). A harmadik, a 2013-ban kezdődő és jelenleg is tartó szakaszra, a közszolgálati szervezetek lehetőségeihez és igényeihez jobban igazodó, a differenciált végrehajtásnak utat nyitó, de az egységességet is megőrző moduláris felépítésű (kötelező és ajánlott elemeket tartalmazó), jellemzően kompetenciaalapú feladatteljesítés vált általánossá (Bokodi-Szakács-Szakács 2012). Annak ellenére, hogy viszonylag rövid időszokról beszélünk, a világban elterjedt teljesítményértékelési technikák, módszerek (Karoliny 2010) szinte mindegyikével találkozhattunk már a magyar közszolgálatban. A tárgykörben végzett kutatások (Bokodi-Való 2009; Gajduschek 2007; Hajnal 2007; Linder 2006; Szakács 2014) és a megismert szakmai elemzések (KIH 2014, KSZF 2015) tényadatai is azt látszanak bizonyítani, hogy a változó, új meg új elemeket felvonultató teljesítményértékelési rendszermegoldások önmagukban nem képesek a remélt eredményeket sem a szervezet, sem az egyén szintjén biztosítani.

Az eddigiekből is megállapítható, hogy a kialakított teljesítményértékelési rendszerek (célkitűzéseiket, szerkezeti felépítésüket, alkalmazott módszertanukat, ösztönzési bázisukat, igénybe vehető forrásaikat, bevezetésük módját stb. illetően) megnehezíthetik, vagy éppen megkönnyíthetik a felhasználók dolgát, nem megfelelő, vagy nagyon is alkalmas keretét adhatják a folyamat eredményes lebonyolításához. Azonban a teljesítmény megtervezésének, év közbeni menedzselésének, „edzésének”, a teljesítmény visszajelzésének, értékelésének, elismerésének, esetleges szankcionálásának, valamint a teljesítményirányítási gyakorlat fejlesztésének eredményessége, hatékonysága és hatásossága alapvetően nem az éppen igénybe vett rendszer függvénye. A feladatteljesítést a szakmai követelményeknek megfelelő szemlélettel és tartalommal, a „csak legyen túl rajta” formális végrehajtást eredményező teljesítés mellőzésével az értékelő vezetők, az egyéni teljesítményértékelés irányításáért is felelős, munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetők képesek kézben tartani, „élettel” megtölteni, a szervezeti és az egyéni érdekek összhangját biztosítva sikeresen megoldani. A teljesítményértékelés megszervezésében, végrehajtásában, a résztvevők módszertani és emberi támogatásában, a tevékenységek dokumentálásában, az értékelés, valamint az egyéb humán folyamatok dinamikus kapcsolatának működtetésében a HR szakembereknek is jelentős a feladatuk, illetve a felelősségük. Megjegyzendő, hogy a közszolgálat vonatkozásában a politikai döntéshozók és a jogalkotók tevékenysége, döntései sem hagyhatók figyelmen kívül, azonban az érdemi megvalósítás mikéntje mégsem az ő, hanem a jelzett vezetők kezében van!

2. Az értékelő vezetők helye, szerepe az egyéni teljesítményértékelésben, a vezetés, a szervezeti működés és a teljesítményértékelés kölcsönhatásai

A fenti érvelés alapján talán könnyebb bizonyítékokat találni arra, hogy a közszolgálatban miért számít napjainkban is a teljesítményértékelés az egyik legvitatottabb, szerepét, küldetését tekintve a leginkább megkérdőjelezett humán funkciónak. A kérdés háttérében meghúzódó okok közül vannak olyanok, amelyek a rendszer bevezetése óta éreztetik hatásukat, amelyek hol erősebben, hol gyengébben érvényesülnek és olyanok is, amelyek megítélésében hangsúlyeltolódásokat, különbségeket, változásokat lehet felfedezni. A közszolgálati munkavégzés hagyományos, bürokratikus értelmezése a teljesítményelvű feladatteljesítéssel, valamint a versenyhelyzet elfogadásával, helyes értelmezésével a valóságban nagyon sokszor összeütközésbe kerül egymással. A hagyományosan gondolkodók és cselekvők a törvényes közszolgálati működés primátusát szembe állítják a teljesítményelvvel, a versenyhelyzettel és az eredményességre törekvéssel, mintha ezek a szervezeti működést befolyásoló tényezők ténylegesen kizárnák egymást. Tovább nehezíti a kérdést, hogy amíg a piaci szektorban a minél nagyobb profit megszerzése, a verseny-

ben való helytállás adja a munkavégzés alapvető hajtó erejét, addig a vizsgált szektorban a közszolgálata, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés képezi a feladatellátás „közös többszörösét”. Az előbbi célt minden bizonnyal sokkal könnyebb megérteni, azzal azonosulni és a közös célokat, érdekeket együttes munkával, kiváló teljesítménnyel érvényre juttatni, mint az ennél jóval elvontabb, nehezebben megragadható, ugyanakkor magasztosabbnak számító elvek, követelmények szerinti elkötelezettség, lojális, egyben fedhetetlen hozzáállást igénylő munkavégzést a köz szolgálata érdekében, minél jobb teljesítményt nyújtva teljesíteni. Abban az évtizedek óta fennálló helyzetben, amikor a versenyszektorban és a közszolgáltatásban közel egyező értéket megtestesítő munkakörben dolgozók bére és egyéb juttatásai között jelentős, nehezen, vagy egyáltalán nem magyarázható különbségek mutathatók ki, továbbá a kiemelkedő teljesítmény elismerésére nem, vagy csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre források, nagyon nehéz az érintettekkel elfogadtatni a teljesítményelvű, a versenyhelyzet kihívásainak megfelelni képes közszolgálati működés szükségességét. A teljesítményértékelés közszolgálati bevezetése óta állandónak mondható jelzett körülmények, feltételek a személyi állomány jelentős hányadának – beleértve az értékelő vezetőket is – a szemléletét és gondolkodásmódját döntő mértékben befolyásolják, a szervezeti kultúra érdemi átalakítását pedig jelentősen megnehezítik.

Az elvégzett kutatások eredményei, valamint a szakmai értékelések adatai is azt látszanak megerősíteni, hogy a vázolt – optimálisnak egyáltalán nem nevezhető – helyzet nehézségeire az érintett vezetők jelentős hányada nem tud, vagy nem akar megfelelő válaszokat adni és megoldásokat találni (Bokodi-Petró-Stréhli-Szabó 2013; Petró-Stréhli 2013). Pedig a munkatársak feladatellátásának megtervezése, megszervezése, az elvárások és a követelmények egyértelmű meghatározása, a munkafeltételek biztosítása, a tevékenység folyamatos nyomon követése, az elvégzett munkáról adandó visszajelzés biztosítása, a rendelkezésre álló ösztönzési, motiválási lehetőségek maximális kihasználása abban az esetben is feladata lenne valamennyi vezetőnek, ha a törvényi előírások szerinti, formális teljesítményértékelést a közszolgáltatásban nem vezették volna be. (Zárójelben megjegyzendő, hogy a legversenyképesebb vállalkozások az elvárt teljesítmény elérése érdekében a formális teljesítményértékelés helyett, a vezetés új módszereit, a bizalom alapuló szervezeti kultúrát, a kompetenciamenedzsment kínálta lehetőségeket, az együttműködés, a kommunikáció erősítését, az innováció, az önállóság fokozott felhasználását és – egyebek mellett – a motiváció új útjainak kiaknázását veszik igénybe.) A felmérések azt is mutatják, hogy az egyéni teljesítményértékelés tényét, szükségességét a közszolgálati szektorban dolgozók zöme ma már elfogadja. Sőt! A fiatalabb, Z és Y generációhoz tartozók egyenesen elvárják a vezetőktől, hogy munkájukat, teljesítményüket érdemeik szerint, ezért differenciáltan ítéljék meg. Az értékelésnél a ma még dominánsnak számító, konfliktusmentesebbnek tartott és a vezetők zöme által gyakorolt „kiegyenlítési” technikát, inkább adják át a múltnak. Ezek a korosztályok – az idősebb közszolgálati tisztviselőkhez képest – nyomatékosabban tartanak igényt a vezetők részéről adott folyamatos visszajelzésekre, és a belső motiváció felhasználásában rejlő erő (önállóság, céltudatosság, szakmai igényesség) tudatos kiaknázására (Pink 2010), valamint az egyén által támasztott elvárásokhoz adekvátan igazodó, emberközpontú (Blanchard 2010), illetve természetes vezetői magatartásra, feladatellátásra (Goleman-Boyatzis-McKee 2003). A teljesítményértékelés megítélésében bekövetkezett és nyomon követhető változások is kapcsolódnak a közszolgálatban dolgozó generációk különböző álláspontjához. Amíg az X, a baby-boom és a veterán generáció tagjai a jelzett működtetési feltételrendszer hiányosságain túl – igaz eltérő mértékben, de – jellemzően a szubjektív értékelésre lehetőséget adó, ezért igazságtalannak tartott rendszer-megoldásokban látták, illetve látják a hibák, a problémák forrását, addig a fiatalabbak elfogadják, belátják, azt az állítást, amely szerint teljesen objektív értékelési metódust még sehol sem sikerült kitalálni és megvalósítani. Ezért ők – a teljesítményértékelési tréningeken megismert véleményük alapján – nem az értékelés hatályos rendszermegoldásával, vagy a korlátozottan rendelkez-

zésre álló feltételekkel magyarázzák e tevékenység zavarait, hiányosságait. A kiutat, az igazi megoldást elsősorban a vezetői garnitúra (szakmai, vezetői, módszertani) felkészültségében, hozzáállásában, tenni akarásában, a konfliktusos helyzetek megoldására irányuló szándékaiban, együttműködési és kommunikációs készségében, a bizalomépítéshez, a nyitottsághoz való hozzáállásában, mások megértésében és a fejlesztésük iránti igény komolyságában látják.

3. Összefoglalás helyett

A csak vázlatosan bemutatott kép ellenére is talán érzékelhető, hogy a közszolgálatban alkalmazott, egyre inkább a teljesítménymenedzsment elvei szerint működtetett egyéni teljesítményértékelés – a vonatkozó törvényi előírásokkal bevezetett egyéb menedzsment megoldásokhoz hasonlóan – jelentősen felforgatta a jellemzően adminisztratív munkavégzésre berendezkedett emberi erőforrás gazdálkodás „állóvizét”, a szervezetek „hagyományosnak” nevezhető irányítási, működési rendszerét, szervezeti kultúráját, a közmenedzsment egészének megítélését. Ezek a viszonylag lassan beérő változások fokozatosan arra készítették, illetve szorítják rá a közszolgálat vezetőit, hogy érdemben változtassanak vezetői stílusukon, szemléletükön, gondolkodásukon. Javítsák együttműködési, csoportépítési, konfliktuskezelési és kommunikációs készségüket. Fokozottan és célirányosan munkálkodjanak azon, hogy a szervezeten belül kialakulhasson, illetve uralkodóvá válhasson a bizalmi légkör. Munkatársaikkal szemben a feladatelosztáskor, a követelménytámasztáskor és az elvégzett tevékenységek értékelésekor az egyenlő bánásmód elvét érvényesítsék. Törekedjenek azoknak az értékkonfliktusoknak a megszüntetésére is, amelyek a munkatársak elvei, nézetei valamint a szervezet kívánalmai között esetlegesen fennállnak. A törvények által biztosított mértékig növeljék a munkavégzés autonómiáját, a bevonás, a felhatalmazás kínálta lehetőségek kiaknázását, ezzel együtt pedig csökkentsék a mikromenedzsment megoldásokat, az indokolatlan túlszabályozást. Teremtsenek egyensúlyt a felelősségvállalás nagysága, mértéke vs. a döntések előkészítésébe, a célok, a fejlesztési igények kialakításába történő beleszólás, továbbá az elvégzendő munkák nagyságrendje, a feladatmegoldások fajsúlya és az ezekre fordítható idő hossza között. Tegyenek meg minden tőlük telhetőt azért, hogy az elvégzett munkák minőségével és mennyiségével arányos díjazásban részesüljenek munkatársaik. Talán az egyéni teljesítményértékelés világított rá a leginkább arra, hogy a közszolgálati vezetők túlnyomó többsége az ösztönzéssel összefüggő kérdések megoldását inkább a külső motiválásban (jutalmazás, büntetés) és kevésbé a belső motiváció kínálta lehetőségek széles körű kihasználásában találja meg. Az eredményesen végzett, ezért a kellő hatást biztosító értékelések, minősítések pedig arra szolgálnak bizonyítékkul, hogy a folyamatosan adott informális visszajelzések, a teljesítmény év közbeni „edzése”, a félévi, valamint az év végi – módszertani szempontból megalapozott, az értékelt önértékelésével kiegészülő – formális vezetői visszajelzések, együttesen adják az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés lényegét, valódi értékét.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Blanchard Ken (2010): Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Bokodi Márta–Szakács Édua–Szakács Gábor (2012): A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest.
- Bokodi Márta–Való Attila (2009): Az új típusú közigazgatási teljesítményértékelés első három éve. Korszerű emberi erőforrás-gazdálkodás a közigazgatásban. Új Magyar Közigazgatás különszáma, pp. 49–58.

- Bokodi Márta–Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina–Szabó Szilvia: „Közzszolgálati Humán Tükör” kutatás. Strukturált interjú. („Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 23–26. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/f/fa/a0000/01_HR_StruktInteju_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Gajduscheck György (2007): A köztisztviselő munkájának értékelése: a magyar jogi szabályozás és a gyakorlat elemzése az empirikus adatok tükrében. I–II. Humánpolitikai Szemle, 11. szám pp. 15–29, 12. szám pp. 34–49.
- Goleman Daniel–Boyatzis Richard–McKee Annie (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Hajnal György (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/174/1/hajnal_gyorgy.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Hajnal György (2007): Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. Vezetéstudomány, XXXVIII. 7–8. szám pp. 39–50.
- Horváth M. Tamás (2005, 2010): Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Karoliny Mártonné (2010): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné–Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó Jogi Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 296–305.
- Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (2014): Jelentés a 2013. évi közzszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól. 2014. március pp. 1–97.
- Közzszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság (2015): Jelentés a 2014. évi közzszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól. 2015. március pp. 1–41.
- Linder Viktória (2006): Az egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közzszolgálatban. Humánpolitikai Szemle, XVII. 10. szám pp. 30–45, 11. szám pp. 48–55.
- Magyary Zoltán (1944): A hivatásos közzszolgálat megoldatlan kérdései. Erdélyi Múzeum – Egyesület, Kolozsvár.
- Magyary Zoltán (1934): Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.
- Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris.
- Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közzszolgálat szervezeteiben. („Közzszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 1–40. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Pink H. Daniel (2010): Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Stumpf István–Gellén Márton (2009): A jó kormányzás felé. In: Verebélyi Imre–Imre Miklós szerk. (2009): Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett. Századvég Kiadó, Budapest, p. 15.
- Szakács Gábor (2012): Teljesítményértékelés a közzszolgálatban. Új Magyar Közigazgatás. 5. évfolyam. 4. szám pp. 12–16.
- Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közzszolgálatban. „Közzszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 114–130. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Szakács Gábor (2014): Közzszolgálati teljesítménymenedzsment. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kozzszolglati-teljesitmenymenedzsment.original.pdf. Adatok letöltve: 2016, május.

A SZERVEZETI KÉPESSÉGÉPÍTÉS NÉHÁNY SAJÁTOSSÁGA

SOME CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL COMPETENCE FORMATION

VERESNÉ DR. SOMOSI MARIANN egyetemi tanár, dékán, intézetigazgató
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

ABSTRACT

Among strategic goals of leading domestic and international organizations there are elements connecting to financial efficiency, quality of coordination, competences of employees, managers' satisfaction. To realize these elements, managers have to improve the competences and resources and integrate them into the process of value creation. The characteristics of these organizational competences and a possible model are introduced in the paper.

A szervezetalakítás fogalmának átalakulása a következő okokra vezethető vissza, egyrészt a vállalatok/intézmények szervezetalakítással szembeni elvárásai megnövekedtek, másrészt a fókuszba olyan többcélú optimalizálás került, amely a stratégiai célok elérését támogató, legnagyobb hozzáadott értéket képes biztosítani tolerálható időtartam alatt. Az élenjáró hazai és nemzetközi szervezetek rendelkeznek olyan részletezettségű stratégiával, amelynek céljai között megjelennek a pénzügyi eredményességre, a belső szervezetségi színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra és a vezetői elégedettségre irányuló elemek. Ehhez a vállalatok/intézmények rendszeresen értékelik mind a saját eddigi teljesítményüket, mind pedig összemérik magukat versenytársaik teljesítményével. Ezen vizsgálatoknál releváns, hogy ne csak szervezeti, hanem egyéni szinten is létezzenek, mintegy útmutatást adva a munkatársak számára a követelmények tisztázásához és az egyéni hozzájárulások megtervezhetőségéhez.

Múlt század 80-as éveiben megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapjául a szervezeti erőforrások és képességeik szolgálnak. Ez azt vallja, hogy minden szervezet eltérő erőforrás és képesség mennyiséggel rendelkezik, amelyek szervezetek közötti mozgatása korlátozott, viszont stratégiai alkalmazásuk a versenytársakkal szembeni előnyökhöz vezető alapvető képességekké fejleszthetők. Ily módon az alapvető képességek határozzák meg azt, hogy egy szervezetnek az átlag feletti teljesítmény eléréséhez mely stratégiát kell megvalósítania.

Az erőforrások a szervezet értékteremtő folyamatainak inputjai, melyeket – az általánosan elterjedt besorolás szerint – emberi, tárgyi és szervezeti tőkeként értelmezünk (Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari, 1997). Fontos megállapítani, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Stratégiaileg meghatározó erőforrásokká akkor válhatnak, ha az értékteremtő folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat.

A képességek, erőforrások fejlesztése összetett feladat, hiszen a vezetőknek végre kell hajtaniuk ezek beazonosítását, fejlesztését, védelmüket a versenytársakkal szemben, s integrálásukat az értékteremtés folyamatába. Míg az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, addig a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak, ezért „utánzásuk” a versenytárs számára problematikusabb. A vezetés feladata a szervezeti

erőforrások azonosítása, csoportosítása, állapotának feltérképezése, ami lehetővé teszi a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva a szervezeti együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltve, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre – a versenytársaktól megkülönböztető – alapvető képességet (Gelei, 2004).

Az alapvető képesség struktúráját szemlélteti az 1. ábra. Az alapvető képesség beazonosításának legfontosabb szempontjai:

- potenciális hozzáférést nyújt a legváltozatosabb piacokon;
- jelentősen hozzájárul a fogyasztónak a végtermék által nyújtott hasznosságánál alkotott megítéléséhez;
- a versenytársak számára nehezen utánozható.

„MELLÉKLET”

Míg korábban a felsőszintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, karcsúsítani szervezetüket, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogyan tudják meghatározni, fejleszteni az alapvető képességeket a növekedés érdekében.

Az értékalapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatásosan és hatékonyan működő szervezetrányítási rendszer megtervezését és működtetését tűzi ki célul, amelynek fókusza a szervezeti képességek fejlesztése, erősítése. A szervezeti képességek alkotó elemeit a 2. ábra szemlélteti.

„MELLÉKLET”

Mindezek alapján jól érzékelhető, hogy milyen összetett feladat az elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. Általában a vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem megfelelően működik, de tanácstalan abban, hogyan javíthatna a helyzeten. Egy átfogó átszervezés megfélemlítő hatást válthat ki. Egyrészt összetett, s az előnyök és hátrányok folyamatos finomhangolásával, megalkuvásokkal jár, másrészt megosztó hatású, gyakran hatalmi játékokhoz vezet. Így a szervezetalakítási problémák felmerülésekor a vezetők sokszor a gyenge pontokra koncentrálnak még torzabbá teszik a struktúrát, elveszítve annak stratégiai jellegét.

A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezők a következők:

- a szervezeti felépítések ritkán származnak módszeres tervezésből;
- a struktúrák ötletszerű jellege a felső vezetők állandó frusztrációjának forrása;
- a különböző szervezeti területek egymást korlátozó együttműködési és információ megosztási csatározása;
- túlságosan összetett szervezeti felépítések;
- a működést jobban formálja az aktuális politika, mint a vezetési elvek;
- stratégiai kezdeményezések elakadása szétagolt felelősségi körök miatt;
- menedzseri odafigyelés hiányában ígéretes lehetőségek elhalása.

Ezen tényezők okán a környezeti változások egyre rövidebb időközökben kényszerítik rá a vállalatokat/intézményeket stratégiák és struktúráik felülvizsgálatára, megváltoztatására. A menedzsment a bonyolult szervezeti változtatásokhoz gyakran nem rendelkezik

megfelelő módszertani ismeretekkel, a kritikus helyzetben lévő területek rendszeres feltérképezéséhez és logikus strukturálásához. Emiatt a döntések sokszor intuitív módon születnek.

A továbbiakban a szervezeti képességépítés egy lehetséges modelljét mutatom be, amely az általános szervezetalakítási logikát követve a képességek beazonosítására, fejlesztésére fókuszál.

„Melléklet”

A szervezet definiálása komplexitása miatt nehéz feladat. Ezért a fogalmat teljes terjedelmében átfogó definíciók nagyon általánosak, míg a konkrétabb meghatározások viszont egy vagy néhány vetületet vizsgálnak. Az általam kiválasztott megközelítések más-más szemszögből, de azonos elemeket tartalmaznak, akár a sikeresség, az „egészséges” működés vagy a tanulás szempontjából vizsgálódnak. Ez arra enged következtetni, hogy az ismétlődő elemeket – változás, együttműködés, elkötelezettség, ... – a képességépítés összetett szempontjaiként kell kezelni, amivel biztosítani lehet a vállalati versenyképességi modellekkel való összekapcsolást.

A képességépítési modell differenciálásához szükséges a munkaszervezetek tipológiájának összeállítása, mely lehetőséget nyújt a vizsgálati területek nevesítésére, melyet az 1. táblázat szemléltet.

Megítélésem szerint a képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klaszikus folyamatától, ugyanakkor egyes fázisainak tartalmában találhatunk közös elemeket és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. A 4. ábra ennek megfelelően a szervezeti képességépítés logikai fázisait szemlélteti, bemutatva a problématerületek meghatározását, a minősítési rendszer jellemzőinek leképezését, és a képességelemzési módszertan kiválasztás szempontjait.

A szervezeti képesség elemzési módszertanának kiválasztásához és az elemzés végrehajtásához egy olyan kérdéssort állítottam össze, amely egyaránt értelmezhető meglévő struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor. (2. táblázat) Valamennyi fő kérdés-csoport mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására, módszertan alkalmazására kerül sor, amelyek erőssége pontosságukban és teljességükben rejlik.

1. táblázat: Munkaszervezetek tipologizálása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos		Divízióális	Két- és több dimenziós		Dualiis		Projekt	Hálózat
	Lineáris	Törzskari		Mátrix	Tenzor	SÜE	Team		
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	* stabil piaci tudományos, technikai, technológiai környezet, * viszonylag könnyen áttekinthető termelési/szolgáltatási tevékenység, nem túl széles termék/szolgáltatás struktúra		* Széles termékcsála, heterogén termék v. szolgáltatás struktúra * Termékcsaládok kialakításának lehetősége * Viszonylag dinamikus környezet	* Dinamikus, heterogén külső környezet * Komplex feladatok a szervezetben * Eltérő elven kialakított munkamegosztás * Szervezeti tagok fejlett kommunikációs készsége	* Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési struktúra * Elsődleges struktúrára ráépülő másodlagos struktúra			* Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési / szolgáltatási struktúra	Együttműködési hajlandóság
Függelmi kapcsolatok jellege	Tiszta, egyértelmű	Megosztott	Átfedések	Megosztott	Többirányú alárendeltség	Hierarchikus szintek részleges átfedésbe kerülnek		Kétirányú alárendeltség	Önkéntes tagságra épülő
Szakmai kapcsolatok kialakíthatósága	Kommunikációs korlátokba ütköznek	Stratégiai és operatív szint összehangolása	Határenyleteken egyeztetési nehézségek	Kommunikációs korlátokba ütköznek		Szakmai kapcsolatokra szerveződnek		Alapvető mozgatóerő	
Rutin és innovatív tevékenység szétválaszthatósága	Összesített	Markánsan szétválasztható	Csúcsvezetésre koncentrálnak	Céla irányított	Egyértelműen szétválasztódik	Létrehozás alapján integrálódik	Célinyosan megteremthető	A tagok jól differenciálhatók	
Keresztmetszeti funkciók képzése	Centralizáció mértékének növelésével jár			Keresztmetszeti funkciók létrehozásával súlypontot képez					
Függelmi lépcsők redukálhatósága	Szélességi tagoltság - növekedéssel jár	Funkció koncentrációhoz vezet	Céla irányítottan lehetséges	Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	Függelmi rendszertől részben vagy teljesen kiemelve (időszakosan)		Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	-	
Specializálódás lehetősége		Korlátozott	Céla irányítottan lehetséges	Célinyítottan lehetséges	Cél- és feladatorientáltan lehetséges			Lényegi működési elem, meghatározó cél	
Hatáskörmegosztás lehetősége	* Döntési jogkörök centralizáltak * Erőteljes szabályozottság	* Feladat-körhöz illeszkedő	* Döntési jogkörök centralizáltak * Erőteljes szabályozottság	* Decentralizált döntések a fejlesztéset-divízió vonatkozásában * Centralizált döntések divízióon belül	* Dimenzióhoz kötött hatáskör (mellérendeltség) * Döntési centralizáció * Alacsonyabb fokú formalizáltság	* Kettős hatáskörmegosztás → kettős hierarchia * Stratégiai döntések decentralizálása	* Dimenzióhoz kötött hatáskör * Keresztrendszerek * Alacsonyabb fokú formalizáltság	Szerződésen alapuló kettős hierarchia	

1. táblázat folytatása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos		Divizionális	Két- és több dimenziós		Dualis		Projekt	Hálózat
	Lineáris	Törzskari		Funkcionális	Mátrix	Tenzor	SŰE		
Koordináció – igényesség	* Utasítás jellegű vertikális koordinációs mechanizmus * Technokratikus eszközök	* Operatív és stratégiai feladatok közötti kapcsolat megteremtése * Technokratikus és technokratisztikus személyorientált eszközök	* Technokratikus eszközök alkalmazása (controlling) * Vezető-kiválasztás eszköz	* Összetett horizontális és vertikális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszköz	* Technokratikus és személyorientált eszközök alkalmazása			* Osztott vertikális és horizontális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszköz	Erőteljesen technokratisztikus koordinációra épülő
Feladatorientált rugalmas átalakulás lehetősége		Korlátozott	Igény szerinti rugalmas áttekintés biztosított			Igény szerinti rugalmas átalakulás biztosított			
Szervezetben elhelyezhető létszám	Szélességi, mélységi tagolás lehetősége korlátozza		Divízió(k) terjedelme determinálja	Dimenziókban arányosan szétosztható		Elsődleges struktúra dominanciája		Optimális csoportmágyaság a dimenziókban arányosan szétosztható	A hálózat mérete rugalmasan változtat-ható
Létszám átrendezés lehetősége	Strukturális korlátokba ütközik	Specialisták miatt korlátozott	Divízió(n) belül, illetve megszűnő divíziók között egyszerű		Rugalmas			Időben behatárolt	Rugalmas
Mobilitás lehetősége	A szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik		Szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik						
Érdeklési centrumok beépíthetősége	Érdeklési paraméterek meghatározása nehézkes (költségorientáció)		Erőteljesen rájuk épül						
Élettartam				Feladat végrehajtás időtartamához kötött		Időszakos szerződéses rendszere épülő			
Környezetorientáció	Csúcsvezetéstől függ	Törzskar függő	Funkció specializációtól függ	Környezetorientált dimenzió vezetés	Élettartam függő				Erőteljes

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: A szervezeti képességelemzés fő kérdéscsoportjai

A SZERVEZETI KÉPESSÉGELEMZÉS FŐ KÉRDÉSCSOPORTJAI	
1.	Képességépítésben felveszi-e a szervezet a versenyt a konkurenciával?
2.	A szervezeti felépítés megfelelően ráirányítja-e a menedzsment figyelmét a versenyelőny forrásaira?
3.	A szervezeti felépítés támogatja-e a felsővezetést abban, hogy a szervezet tevékenységéhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá?
4.	Megtörténik-e a képességek fejlesztése a jövőbeli célok elérése érdekében, s azok stratégiába történő ágyazása?
5.	A munkatársak épességeit, motiváltságát megfelelően jeleníti-e meg a szervezeti felépítés?
6.	Meghatározott-e tervezett szervezetalakítás mozgástere? (gátló tényezők)
7.	A szervezet működtet-e koordinációs mechanizmusokat, eszközöket a konfliktusos szervezeti egységek közötti kapcsolatok kezelésére?
8.	Nem túlzó-e a szervezeti felépítés mélységi és szélességi tagoltsága?
9.	Mennyire tekinthetők a stratégiai üzleti egységek az alapvető képességek kiépítése helyszínének?
10.	A szervezeti felépítés támogatja-e a hatásos ellenőrzést?
11.	A szervezeti működés és struktúra biztosítja-e a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodóképességet?
12.	A szervezeti működés tolerálja-e és/vagy támogatja-e az általánostól eltérő kultúrák meglétét?

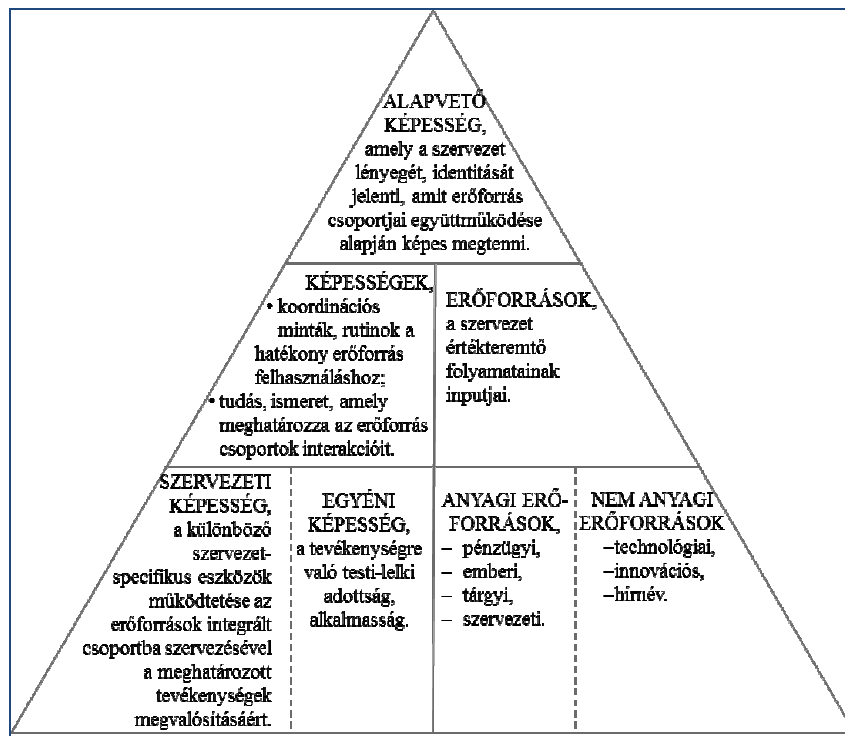
Forrás: Goold–Campbell (2003) alapján, saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antal-Mokos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. KJK Budapest.
- Bakacsi Gy.–Balaton K.–Dobák M. (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Gelei A.–Nagy I. (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány.
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Szeged.
- M. Goold–A. Campbell (2003): Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? Harvard Business Manager, 2003. március–április.

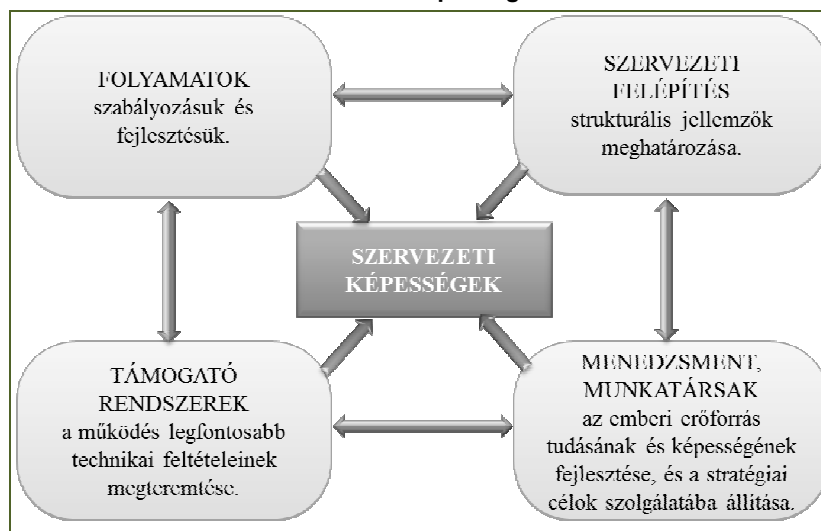
Melléklet

1. ábra: Az alapvető képesség struktúrája



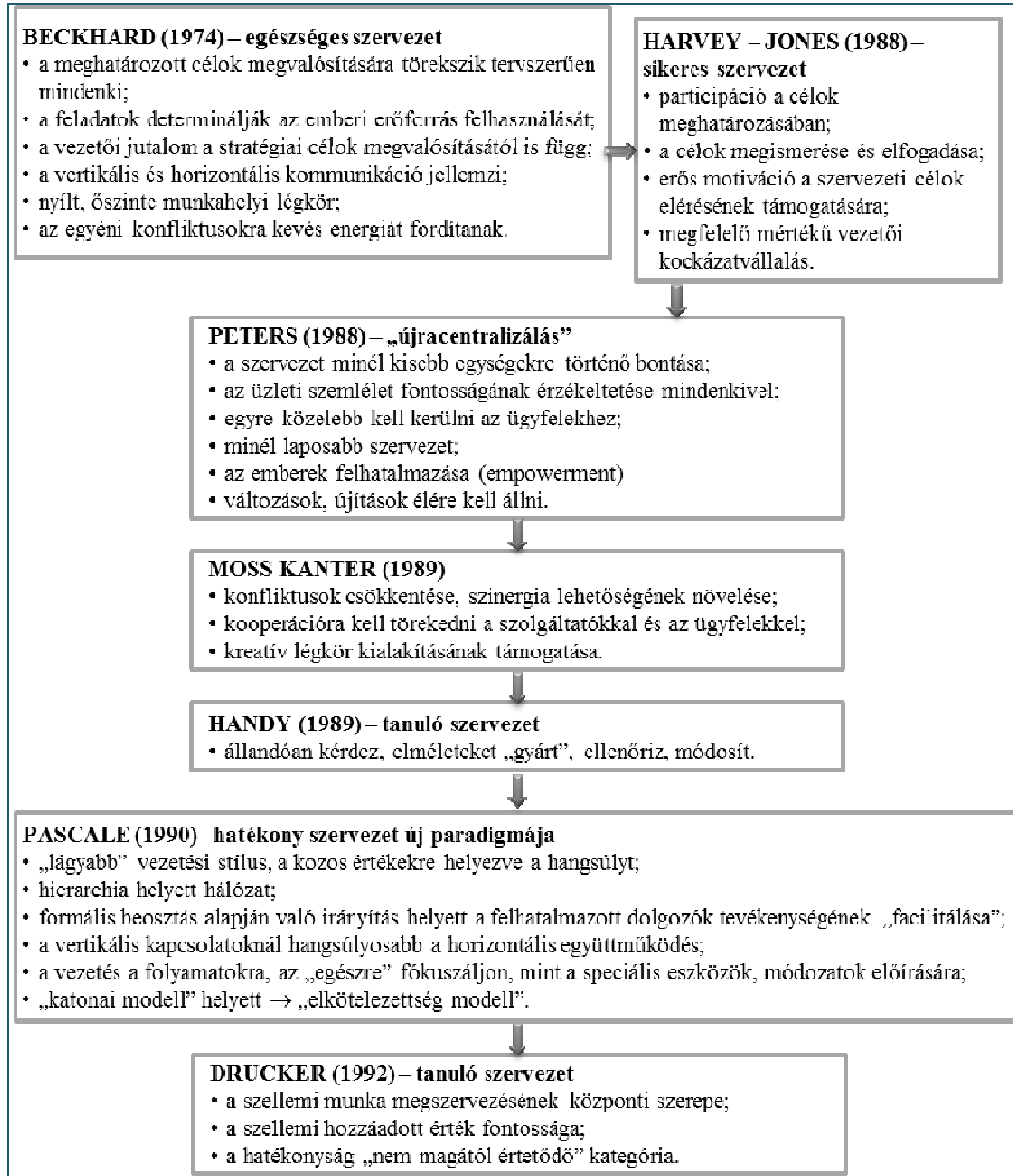
Forrás: Gelei, (2004) alapján saját szerkesztés

2. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei



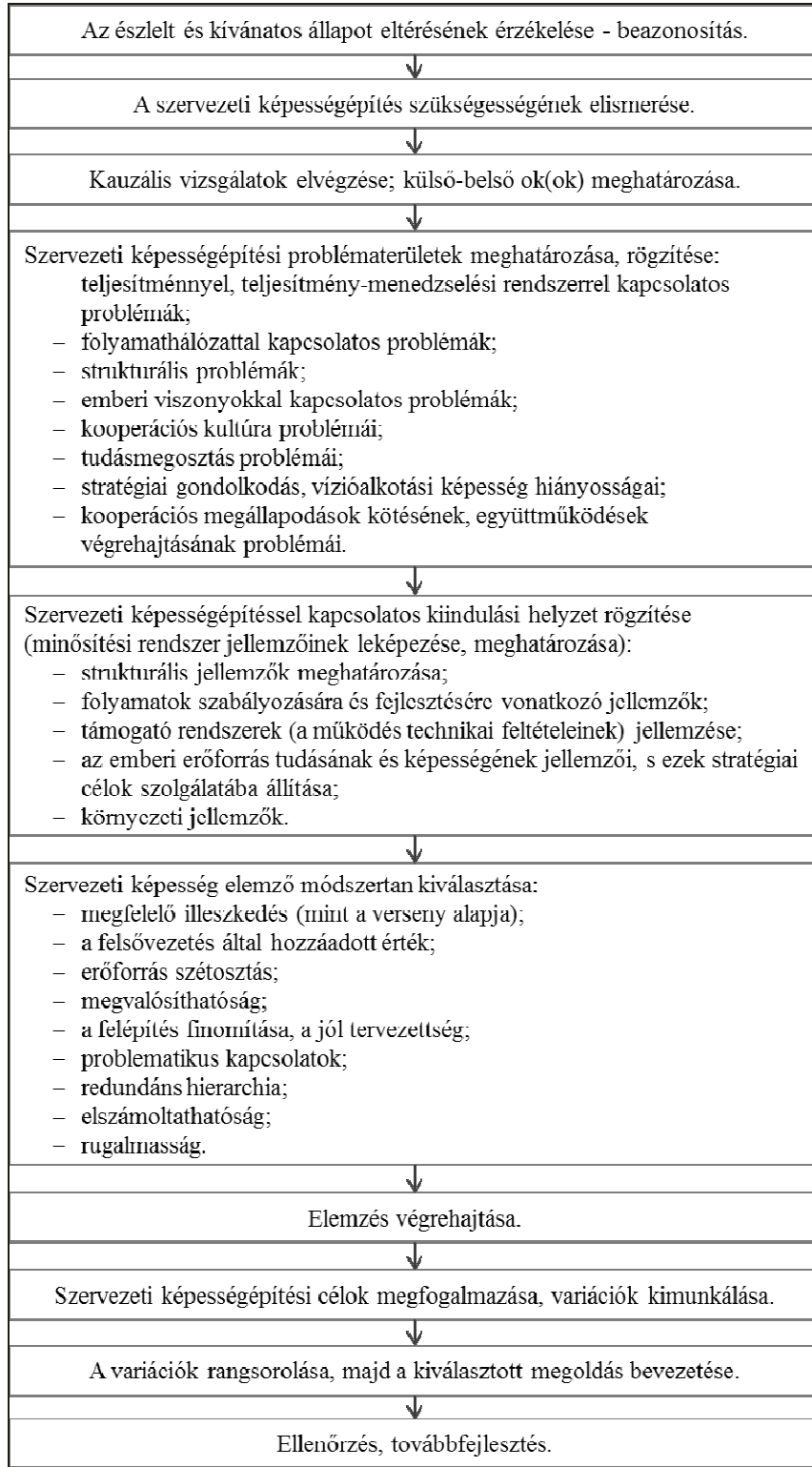
Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: Válogatás a szervezet különböző megközelítéseiből



Forrás: Klein (2001) alapján saját szerkesztés

4. ábra: A szervezeti képességépítés folyamatmodellje



Forrás: saját szerkesztés

ÉNHATÉKONYSÁG-ELVÁRÁS MÉRÉSE MAGYAR VÁLLALKOZÓK REPREZENTATÍV MINTÁJÁN

MEASURING SELF-EFFICACY EXPECTATION ON A REPRESENTATIVE SAMPLE OF HUNGARIAN ENTREPRENEURS

FARKAS GERGELY egyetemi tanársegéd

MÁLOVICS ÉVA egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The construct of self-efficiency expectation from Albert Bandura is a proxy of willingness for innovation according to the literature. We measured it on a representative sample of Hungarian entrepreneurs. It was a part of a larger omnibus study at the University of Szeged. The survey was conducted by the Central Statistical Office of Hungary (KSH). The sample is representative regarding to regional distribution and number of employees of Hungarian firms. Our study compares the sole proprietorships and partnerships, furthermore the family and non-family businesses. According to the results, the self-efficiency expectation of entrepreneurs is higher than the average in the population of Hungary. This emphasizes that low innovation performance in general is not because of the personality of Hungarian entrepreneurs. Secondly, there is no difference between leaders of firms with different type or size. The equality is important especially from the viewpoint of family businesses. It disproves the so-called family business oxymoron: they avoid risk and they do not innovate but we call them entrepreneurs.

1. Bevezetés

A tanulmány a vállalkozók Bandura-féle énhatékonyság-elvárását mutatja be. Ez a szakirodalom szerint az innovációs hajlandóságnál könnyebben operacionalizálható személyiségjegy, de mégis magas korrelációt mutat vele. Írásunk az Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának felkérésére a Központi Statisztikai Hivatal által lekérdezett országosan reprezentatív mintán történ kutatás egy szeletét mutatja be. A reprezentativitás szempontjai a vállalkozások regionális eloszlása, és az alkalmazotti létszám voltak. Kutatásunk lehetőséget biztosított az egyéni és társas, valamint a családi és nem családi vállalkozások összehasonlítására. Utóbbi csoportosítás az, amivel kutató csoportunk már régóta foglalkozik.

A családi vállalkozás kutatások feltételezik, hogy a család befolyása különbözővé teszi ezeket a vállalkozásokat a nem családiaktól. A különbségekről a tudásunk azonban közel sem teljes. A család sajátos erőforrásai, képességei, és problémái nehezen kategorizálhatók, és mérhetők a kutatók számára. (Chua és mtsai. 2003) A legtágabb, de egyben legegyszerűbb definíciót használva azok a vállalatok számítanak családi vállalkozásnak, ahol egy család több tagja többségi tulajdonosa vagy menedzsere a vállalkozásnak, egy időben, vagy az idők során (Miller és mtsai. 2007). A kutatás során is az öndefinícióra kérdeztünk rá, tehát hogy a megkérdezett családi vállalkozásnak tartja-e a vállalkozását, amit rövid magyarázattal egészítettünk ki, ahogy az a mellékletben is látható.

Az innovatív, vállalkozó családot sokáig oximoronként kezelték az üzleti életben, mert a családi vállalkozásokat konzervatívnak, kockázat kerülőnek és pénzügyileg stagnálóknak tartották (Uhlauer és mtsai. 2012). A családi vállalkozások Meyer és Zucker (1989) szerint lassabban növekednek, és lassabban hoznak döntéseket. Laky (1998) hazai tapasztalatai szerint az ilyen vállalkozások nem növekedés, hanem fogyasztás orientáltak, ami azt jelenti, hogy fejlődésüket a háztartás igényeihez igazítják, nem pedig a lehetőségeikhez. Kellermans és Eddleston (2006) szerint kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak, valamint sok esetben kevésbé innovatívak (Gomez-Meija és mtsai. 2003). Ez a merev, konzervatív kép él a családi vállalkozásokról a köztudatban is. Ezért a szakirodalom alapján feltételeztük, hogy az énhatékonyság-elvárás tekintetében különbség lesz családi és nem családi vállalkozók között.

2. Az énhatékonysági elvárás

A felmérésben célzottan azért a vállalkozók Bandura-féle énhatékonyság elvárás (Bandura 1977) kérdeztük le, ami a szakirodalom szerint az innovációs hajlandóságnál könnyebben operacionalizálható személyiségjegye, de mégis magas korrelációt mutat vele. A személyes énhatékonyság (personal self-efficacy) meghatározó tulajdonság a viselkedés szempontjából. Meghatározza, hogy a megküzdési folyamatok elindulnak-e, illetve, hogy milyen energia ráfordítással és mennyi ideig végzi ezeket a személy akadályok, stressz esetén. Az énhatékonyság elvárás nem a siker elérésére vonatkozik, hanem hogy a személy képesnek érzi-e magát a sikerhez vezető viselkedések végrehajtására. Négy információ forrásból táplálkozik: a korábbi tapasztalatok, a modellkövető tanulás, a verbális meggyőzés, és az érzelmi arousal. A vállalkozói énhatékonyság olyan fontos tulajdonság, amivel a vállalkozók és a menedzserek elkülöníthetők (Chen és mtsai. 1998). Az énhatékonyság növeli a kockázatvállalást abban az értelemben, hogy a magas énhatékonysággal rendelkezők több lehetőséget látnak a kockázatos helyzetekben (Krueger, Dickinson, 1994). Boyd és Vozikis (1994) szintén azt hangsúlyozzák, hogy az énhatékonyság a vállalkozóválas, és a vállalkozói tevékenység során meghatározó fontosságú lehet.

Bár már történt próbálkozás kifejezetten családi vállalkozásokra vonatkozó énhatékonysági skála kifejlesztésére (DeNoble és mtsai. 2007), mi mégis az eredetihez hasonló skála mellett döntöttünk, hogy a családi és nem családi vállalkozásokat össze tudjuk hasonlítani. Bandura skáláját Kopp adaptálta először hazánkban (Kopp és mtsai. 1993).

A családi vállalkozások szakirodalomban leírt alacsonyabb innovációs hajlandósága miatt hipotézisünk, hogy az énhatékonyság-elvárás értéke is alacsonyabb lesz a családi vállalkozók körében. Alternatív hipotézisként feltételezzük, hogy a családon belüli modellkövető magatartások, a szoros kommunikációs hálózatokon keresztüli megerősítések, és a támogató pszichológiai környezet hozzásegít a magas énhatékonyság-elvárás kialakításához és fenntartásához. Ezért a családi vállalkozásokban a megkérdezett vállalkozók énhatékonysága várhatóan magasabb, mint a nem családi vállalkozásokban, ahol ez a serkentő környezet hiányzik.

2. A kutatás

A kvantitatív felmérés omnibusz kutatás keretében valósult meg. 614 vállalkozás válaszolt a KSH által feltett kérdéseinkre, amiből 312 társas vállalkozás, 302 egyéni. A mérés alkalmas reprezentatív adatok előállítására. A mintavétel országos volt, amit a KSH által

mért regionális eloszlás és alkalmazotti létszám szerinti gyakoriság alapján súlyoztunk. Az énhatékonysági-elvárás mértékét a mellékletben található kérdéssorral mértük fel. A kutatás elsőként biztosít lehetőséget a családi vállalkozások arányának hiteles megállapítására az egyéni (62,3%) és a társas (67,4%) vállalatok körében Magyarországon. Eddig csak nem reprezentatív mérések, illetve szakértői becslések álltak rendelkezésre. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szakértői becslések, és korábbi nem reprezentatív mérések is pontosnak bizonyultak a családi vállalkozások gyakoriságát tekintve.

2.1. A minta bemutatása és leíró vizsgálata

Elsőként áttekintettük, hogy a beérkező adatok mennyire fedik le a hazai régiókat. Még a nagy minta elemszám mellett sem sikerült minden régióban közép és nagyvállalkozásokat megszólítani. Annak ellenére sem, hogy a felvétel időszakát és elemszámát a lehetőségekhez képest maximalizáltuk. A súlyok előállítása az alapsokasághoz viszonyítva a hét magyarországi régió és a létszám kategóriák szerint történt. Az egyéni vállalkozásoknál a legmagasabb létszám kategória az 50 fő feletti volt, de egyébként a KKV-k felosztása során is használt létszám kategóriákat követtük.

A vizsgált vállalkozások kora egyenletesen fedi le a rendszerváltástól a napjainkig tartó időszakot. Az egyéni és a társas vállalkozások esetében egyaránt található a mintában induló, és a generáció váltáshoz közeledő, vagy már túlesett vállalkozás. A tevékenységi terület (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatás) szerinti felosztásban a társas vállalkozások tevékenységében nem látható jelentős eltérés a családi és nem családi vállalkozások arányában, addig az egyéni vállalkozások esetén megfigyelhető a családi kisiparosok jelenléte, ami közismert vállalkozási tevékenység (1. táblázat).

1. táblázat: A vállalkozások tevékenysége
Table 1.: Business activity

	Társas vállalkozás		Egyéni vállalkozás	
	Nem családi	Családi	Nem családi	Családi
Ipar	19,2%	19,4%	4,6%	10,6%
Mezőgazdaság	3,0%	0,5%	1,8%	1,1%
Szolgáltatás	77,8%	80,1%	93,6%	88,3%
Összesen	100%	100%	100%	100%

(saját szerkesztés)

A válaszadók fele rendelkezik valamilyen gazdasági végzettséggel az egyéni és a társas vállalkozók körében is. A legmagasabb iskolai végzettség jellemzően felsőfokú. Míg az egyéni vállalkozók kétharmada, addig a társas vállalkozók háromnegyede rendelkezik felsőfokú végzettséggel. A csak alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya mindkét csoportban 5 százalék alatti. A gazdasági végzettség tekintetében Khí négyzet próba alapján nincs különbség a családi és a nem családi vállalkozók között sem az egyéni vállalkozások ($\text{khí}=0,256$), sem a társas vállalkozások esetében ($\text{khí}=0,627$). A vállalkozók fele rendelkezik valamilyen gazdasági végzettséggel a családi vállalkozók körében is, tehát nincs arról szó, hogy ez a vállalkozási forma gazdasági képzetlenséggel társulna. A legmagasabb iskolai végzettség esetében azonban már kimutatható, hogy az egyéni vállalkozók között szignifikánsan több az, aki nem családi vállalkozásban végzi tevékenységét felsőfokú végzettséggel ($\text{khí}=0,02$), míg a társas vállalkozások esetén csak tendencia figyelhető meg ($\text{khí}=0,076$). Bár erről nincs mélyebb információnk, de talán annak tudható be ez az eredmény, hogy akik valamilyen speciális, felsőfokú végzettséget igénylő szaktudásukat

kamatoztatják egyéni vállalkozóként, azok sok esetben nem tudják, illetve akarják bevonni a családtagokat a vállalkozásba.

A vállalkozások korát tekintve a társas családi vállalkozások szignifikánsan hosszabb ideje működnek ($p=0,005$), de egyéni vállalkozások esetén nem találtunk hasonló különbséget. A nem kategorizált kor adatok alapján a társas családi vállalkozások átlagos életkora 14 év, ami 2 évvel magasabb a nem családi vállalkozások átlagos koránál. Ez még nem jelenti azt, hogy ez a vállalkozási forma társas vállalkozások esetén hosszabb várható élettartamú lenne. Csupán arról lehet szó, hogy az ezredforduló előtt még gyakoribb lehetett a családi vállalkozási forma. Ahogy azonban eljön a generáció váltás ideje 20 év után, úgy a családi és nem családi vállalkozások gyakorisága kiegyenlítődik, mert az örökítés sok esetben nehézségekbe ütközik.

A növekedési hajlandóságot vizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy a családi vállalkozások nagyobb növekedési hajlandóságot mutatnak, ha egyéni vállalkozásként működnek. Míg a nem családiak csak 31 százaléka szeretne növekedni valamilyen mértékben, addig családi vállalkozások esetén ez az arány 56 százalék körüli. Az eltérés igen jelentős: 25 százalékpont. A társas vállalkozások esetén nincs ilyen mértékű különbség, de esetükben a növekedési hajlandóság általában is magasabb (68%). Ez alapján megint következtethetünk az innovációs hajlandóságra, hiszen a növekedés leginkább piacbővítés, vagy termék-, szolgáltatásfejlesztés útján megvalósítható, ami során az innováció felbukkanása szinte elkerülhetetlen. Legkevésbé az egyéni, nem családi vállalkozók szeretnének növekedni. Ez talán megint csak annak tulajdonítható, hogy ez a vállalkozási forma az, ahol leginkább előfordul az, hogy az egyén valamely speciális szaktudását kamatoztatja a vállalkozás keretében, ezért a családi céggé bővülésre általában nincs lehetőség, a társak bevonására pedig kisebb az igény, illetve a kapacitások miatt általában kisebb a bővülésre.

2.2. Az énhatékonyság-elvárás vizsgálata

A két minta énhatékonyság-elvárás skála átlaga nem különbözik jelentősen (társas=22,89 és egyéni=22,06). A szórás az egyéni vállalkozók esetén kicsit magasabb (társas=3,91 és egyéni=5,28). A skála értéke 0-tól (egyáltalán nem) 30-ig (teljes mértékben) terjedt. A minta átlaga az elméleti átlagnál (átlag=15) magasabb, valamint a magyar sztenderd minta értékeinél (18,592) (Scholz és mtsai., 2002) is szignifikánsan ($p<0,001$) mértékben magasabb. Illetve például a Brassai és Pikó (2008) erdélyi serdülők körében mért értékeinél is (átlag 19). Az eloszlás vizsgálata alapján 10, vagy az alatti értéket csak néhány outlier eset kapott. Sem padló, sem plafon hatás nem figyelhető meg.

Az énhatékonyság elvárás vizsgálata során skála reliabilitás mutatóit is megvizsgáltuk. Társas vállalkozások esetén a Cronbach alfa mutató értéke 0,833, egyéni vállalkozóknál 0,916, ami megfelel a pszichometriai elvárásoknak. A skála azért is működik jól a reliabilitás mutató alapján, mert az itemek törlése bármely esetben csökkentené a reliabilitást.

Vizsgálataink alapján a családi és nem családi vállalkozók között sem az egyéni, sem a társas vállalkozók körében statisztikai eltérés nem mutatható ki az énhatékonyság-elvárás kérdésében, ahogy a két vállalkozói minta között sem találtunk különbséget ($p=0,429$). Sem a skála értékek eloszlása, sem a szakirodalomban elterjedt csoportosító módszerek alapján.

Mivel az énhatékonyságot a korábbi tapasztalatok befolyásolják, ezért a gazdasági végzettség tekintetében is ellenőriztük, hogy van-e különbség a vállalkozók között, azonban nem találtunk szignifikáns különbséget. Úgy tűnik, hogy a korábban iskolarendszerben szerzett szakértelem önmagában nem vezet jelentős eltéréshez a vállalkozás működése

során az énhatékonyság-elvárásban. A különbség akkor sem lett szignifikáns, ha a legfeljebb 3 éves vállalkozói tapasztalattal rendelkező egyéni vállalkozók körére szűkítettük a vizsgáldást ($p=0,465$), tehát a gazdasági végzettség a kezdeti időszakban sem növeli az énhatékonyság-elvárást.

A vállalkozási idő hossza szintén nem befolyásoló tényező (társas $p=0,402$ és egyéni $p=0,218$). Meghatározó viszont a tapasztalatok minősége. Egy, az üzleti eredményekkel való elégedettségre vonatkozó kérdés alapján az énhatékonyság-elvárás szignifikáns ($p<0,001$) eltér az elégedettek és az elégedetlenek csoportjai között. Eszerint a közelmúlt sikerélményi valóban kihatnak az énhatékonyság-elvárás szintjére.

Végül elvégeztük egy főkomponens elemzést is a skálán, amivel igyekszünk tovább erősíteni az eszköz validitását. Megerősítő faktor elemzésre nem volt mód megfelelő szoftver hiányában, ezért a feltáró módszert követtük. A KMO és Bartlett teszt értékek mindkét minta esetén azt mutatták, hogy az adatok alkalmasak a választott módszerrel történő vizsgálatokhoz. A társas vállalkozások esetén 2 faktoros megoldást javasolt az elemző szoftver, a második faktor eigen értéke (1,054) nagyon közel van az egyes értékhatárhoz. Egy komponensű megoldást választva a megmagyarázott variancia 47%. Az egyéni vállalkozások esetén nem volt hasonló dilemma. Ott a kezdeti próbálkozás is csak egyetlen komponens létét igazolta. Eredményeink megerősítik Sholz és társai (2002) validálási folyamatának hasonló eredményeit.

5. Összegzés

Eredményeink alapján a vállalkozók énhatékonyság-elvárás erősebb a lakosság körében mértnél a szekunder forrásból származó sztenderd értékekkel összehasonlítva. Emellett azonban a különböző típusú és méretű vállalkozások vezetői között nincs mérhető különbség. Ebből az következik, hogy a vállalkozói személyiségre általában jellemző egy magasabb énhatékonysági-elvárás. Az iskolában szerzett tudás, a vállalkozásban eltöltött idő sem befolyásolja ezt, legfeljebb a közelmúlt pozitív tapasztalatai. Így tehát sem hipotézisünk, sem alternatívája nem nyert bizonyítást.

Ellenben a különbség hiányának bizonyítása kiemelten fontos a családi vállalkozások körében, mert cáfolja azokat a hiedelmeket, amit a szakirodalom családi vállalkozás oximoronként emleget, tehát hogy a családi vállalkozás egy kockázatkerülésre, pénzügyi stagnálásra, az innováció kerülésére hajlamos vállalkozási forma. Annyit biztosan kijelenthetünk, hogy a családi és nem családi vállalatvezetők énhatékonyság-elvárása nem különbözik, tehát az innovációs hajlandóságuk is hasonló lehet.

Kutatásunk konklúziója tehát, hogy az énhatékonysági-elvárása a magyar vállalkozóknak magas, de ez a személyiségjegyek mégsem vezet ahhoz a gyakorlatban, hogy kockázatot vállaljanak, az innovációs teljesítmény, vagy a mobilitás magas legyen. Egyetértünk azzal a megállapítással, miszerint: „Beindulhat akárhány kampány, kidolgozhatnak akármilyen látványosnak tűnő innovációs stratégiát, áramoltathatnak akár jelentős finanszírozási forrásokat is e területre, ha nem kapcsolják ezeket össze az innovációt akadályozó intézményi környezetre és magatartásformákra ható intézkedésekkel, akkor az előbbiektől önmagukban nem várható áttörés.” (Hátori, Szabó 2012:894) A magyar vállalkozók viselkedésében akkor is jelentős eltérés figyelhető meg például ausztriai társaikhoz képest, ha a pénzügyi források egyébként hozzáférhetőek (Filser és mtsai. 2014). Amennyiben az énhatékonyság-elvárásuk magas, az erőforrások rendelkezésre állnak, akkor valamilyen rajtuk, illetve vállalkozásukon kívül álló oka lehet annak, hogy az innovációs hajlandóság általában alacsony.

Fentiek miatt szükségesnek tartjuk a vállalkozások további vizsgálatába több külső, intézményi tényező bevonását, hogy a magyar vállalkozások innovációs hajlandósága növekedési pályára legyen állítható a jövőben, ezáltal Magyarország versenyképessége növekedjen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bandura, Albert (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, LXXXIV. évfolyam, 2. szám, pp. 191–215.
- Boyd, Nancy. G.–Vozikis, George. S. (1994): The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, XVIII. évfolyam, 1. szám, pp. 63–77.
- Chen, Chao. C.–Greene, Patricia Greene–Crick, Ann. (1998): Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of business venturing*, XIII. évfolyam, 4. szám, pp. 295–316.
- Chua, Jess. H.–Chrisman, James. J.–Steier, Lloyd. P. (2003): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, XVII. évfolyam, 4. szám, pp. 331–338.
- Brassai László–Pikó Bettina (2008): Egyéni és családi pszichológiai tényezők szerepe a serdülők testmozgásának rendszerességében. *Alkalmazott Pszichológia*, X. évfolyam, 3–4. szám, pp. 5–20.
- DeNoble, Alex–Ehrlich, Sanford–Singh, Gangaram (2007): Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective. *Family Business Review*, XX. évfolyam, 2. szám, pp. 127–140.
- Filser, Matthias–Eggers, Fabian–Kraus, Sascha–Málovics Éva (2014): The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal of East European Management Studies*, XIX. évfolyam, 1. szám, pp. 7–30.
- Kellermanns, Franz. W.–Eddleston, Kimberly A. (2006): Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, XXX. évfolyam, 6. szám, pp. 809–830.
- Gomez-Mejia, Luis R.–Larrazza-Kintana, Martin–Makri Marianna (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, XLVI. évfolyam, 2. szám, pp. 226–237.
- Hátori Balázs–Szabó Katalin (2012): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évfolyam, 10. szám, pp. 876–897.
- Kopp Mária S.–Schwarzer, Ralf – Jerusalem, Matthias. (1993): Hungarian Questionnaire in Psychometric Scales for Cross-Cultural Self-Efficacy Research. *Zentrale Universitäts Druckerei der FU, Berlin*.
- Krueger, Norris–Dickson, Peter R. (1994): How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, XXV. évfolyam, 3. szám, pp. 385–400.
- Laky Teréz (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, VIII. évfolyam, 1. szám, pp. 23–40.
- Meyer, Marshal W., Zucker, Lynne G. (1989): *Permanently Failing Organizations*. Sage, Newbury park, CA.
- Miller, Danny–Le Breton-Miller, Isabelle–Lester, Richard, H.–Canella, Albert. A. (2007): Are Family Firms Really Superior Performers?, *Journal of Corporate Finance*, XIII. évfolyam, 5. szám, pp. 829–858.
- Uhlner, Lorraine M.–Kellermanns, Franz W.–Eddleston, Kimberly A.–Hoy, Frank (2012): The entreprenuring family: a new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, XXXVIII. évfolyam, 1. szám, pp. 1–11.

- Scholz, Urte-Doña Benitio Gutiérrez-Sud, Shonali-Schwarzer, Ralf (2002): Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. European journal of psychological assessment, XVIII. évfolyam, 3. szám, pp. 242–251.
- Schwarzer, Ralf-Jerusalem, Matthias (1995): Generalized Self-Efficacy scale. In: Weinman, John-Wright, Stephen C.-Marie, Johnston szerk. (1995) Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs. Windsor, England. Nfer-Nelson. pp. 35– 37.

MELLÉKLET

Az omnibusz kérdőív elemzéshez kapcsolódó részlete Survey items relevant for the study

Véleménye szerint a vállalkozása családi vállalkozásnak tekinthető? (A döntési hatalom többsége egy családhoz köthető, továbbá legalább egy családtag formálisan is részt vesz a vezetésben.)

- ☐ Igen
☐ Nem

A vállalkozására vonatkozóan kérjük, jelölje meg, mennyire igazak Önre az alábbi állítások!

	Egyáltalán nem	Inkább nem	Inkább igen	Teljes mértékben
Mindig sikerül megoldanom a nehéz feladatokat, ha nagyon akarom.				
Ha valamilyen akadályba ütközöm, megtalálom a módját, hogy elérjem, amit szeretnék.				
Nem esik nehezemre, hogy kitartsak szándékaim mellett és elérjem céljaimat.				
Ötletességemnek köszönhetően tudom, miként kezeljem a váratlan helyzeteket.				
Biztos vagyok benne, hogy jól tudok boldogulni a váratlan helyzetekben.				
Megfelelő erőfeszítéssel majdnem minden problémára találok megoldást.				
Meg tudom őrizni nyugalmamat a nehézségekkel szemben, mert támaszkodni tudok megoldó képességemre.				
Ha szembesülök egy feladattal, általában több ötletem támad a megoldásra.				
Ha sarokba szorítanak, rendszerint kitalálom, mitévő legyek.				
Bármilyen történik, általában kezelni tudom a helyzeteket.				

(Schwartz, Jerusalem 1995:37)

HALLGATÓI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON¹

STUDENT ENTREPRENEURSHIP IN HUNGARY

S. GUBIK ANDREA egyetemi docens

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

FARKAS SZILVESZTER egyetemi docens

Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar

ABSZTRAKT

A fiatalok vállalkozási tevékenységének ösztönzése a munkanélküliséget csökkentő hatás mellett a fiatalok vállalkozásaira jellemző növekedésorientáció és magasabb hozzáadott érték miatt is kívánatos. Ugyan erős a generációs minta követése, de kutatások támasztják alá, hogy a felsőfokú végzettséggel megszerzett ismeretek és készségek elősegítik a vállalkozásindítást.

Jelen cikk a magyar hallgatók már meglévő vállalkozásait vizsgálta a GUESSS kutatási projekt magyarországi adatbázisára támaszkodva. 658 jelenleg is vállalkozó hallgató motivációit, jövőbeli terveit, valamint vállalkozásaik alapítási körülményeit és teljesítményét elemezve jelentős kettősséget tapasztaltunk. A vállalkozó hallgatók csak kis része felel meg a vállalkozó valós fogalmának. Ők több időt szánnak vállalkozásukra növekedésorientáltabbak, nagyobb teljesítményt érnek el. A vállalkozó hallgatók egy meghatározó része alkalmazotti formákhoz hasonló feltételek között dolgozik, önfoglalkoztató, és csupán ideiglenes megélhetési forrásként, vagy kiegészítésként tekint vállalkozására. Ezek a hallgatók jövőjüket sok esetben alkalmazottként képzelik el. Ugyanakkor ők is szükségszerűen találkoznak a felmerülő feladatokkal, kérdésekkel, döntési helyzetekkel és általában véve ismerkednek a vállalkozói léttel, ami növeli a végzés utáni vállalkozói hajlandóságukat.

ABSTRACT

Stimulation of young people's entrepreneurship is desirable not only because of its effect on reducing unemployment, but also the features of these enterprises as growth orientation and higher added value are really preferable. Following previous generations' solid venture examples is substantial, however research studies confirm that skills and knowledge acquired by higher education degrees also enhance business start-ups.

This paper investigates already running enterprises of Hungarian students based on the (Hungarian) database of the GUESS research project. Evaluation of the motivations, future plans, baseline funding circumstances and the performance of 658 student entrepreneurs shows significant duality. Only a smaller part of the student entrepreneurs fulfills the criteria of taking real venture. They are the students spending more times for running business and focusing on growth and higher achievements. However most of the student entrepreneurs are working within forms similar to employment conditions or they are ac-

¹ A kutatást az OTKA 109839 K projekt (A magyar fiatalok vállalkozásindítási elképzelései és ösztönzési lehetőségei) támogatja.

tually self-employed. These students are just searching for temporary financial sources for living or looking at their businesses only as supplementary earning potentials. Typically these students plan their futures under employment conditions. Nevertheless they are also necessarily meeting with occurrent tasks, questions, decision situations, and getting generally acquainted with entrepreneurship resulting higher willingness to running own businesses after finishing their studies.

1. Bevezetés

A vállalkozás (entrepreneurship) komplex fogalom, „egy gondolkodásmód, egy gazdasági tevékenység létrehozásának és fejlesztésének folyamata ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy innovációt megfelelő menedzsmenttel, egy új vagy egy meglévő szervezeten belül” (EC 2003). A fiatal vállalkozásokra (youth entrepreneurship) megalkotott definíció ugyanezt a komplexitást igyekszik megragadni: A fiatalok vállalkozása alatt olyan vállalkozói kvalitások gyakorlati alkalmazását érti különböző munkakörnyezetben (akár önfoglalkoztatás, akár kis start-upokon belüli foglalkoztatás keretei között), mint a kezdeményezőképeség, innováció, kreativitás és kockázatvállalás, valamint azon megfelelő készségek használatát adott környezetben és kultúrában, amelyek a sikerhez elengedhetetlenek (Schnurr, Newing 1997, hivatkozva Eurofound 2015).

A fiatal vállalkozó fogalma elválaszthatatlan a vállalkozó általános meghatározásától. A közel két tucat meghatározás közös elemei (például lehetőség-felismerés, kockázatvállalás, elkötelezettség) arra utalnak, hogy csak korosztályi különbséget tehetünk. A fiatalok alatt az ENSZ a 15 és 24 éves életkor közöttieket érti, az Eurostat a 15 és 29 éves korosztályt, a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a 18–34 éveseket. Ugyan az egyetemi-főiskolai csoport csupán speciális részhalmazát képezi a fiatalok csoportjának, munkánk során rájuk koncentrálunk és csak a felsőoktatásban hallgatókra terjesztjük ki a korosztály vizsgálatát. Azokat is vállalkozónak fogjuk tekinteni, akik önfoglalkoztatók, ami egybevégt az európai adatfelvételek során alkalmazott módszertannal.

A felsőoktatásban részt vevő fiatalok vállalkozásának ösztönzése a munkanélküliséget csökkentő hatása mellett számos további előnnyel jár. A GEM kutatása arra a következtetésre jutott, hogy ez a korosztály 1,6-szer magasabb vállalkozói hajlandóságot mutat, mint az idősebb generáció (Schot et al. 2015). A ténylegesen vállalkozást indítók aránya ugyanakkor messze elmarad ettől, ráadásul a korcsoport vállalkozásainak túlélése alacsonyabb, mint az idősebbek által indított vállalkozásoké (OECD 2015). A túlélő vállalatok azonban növekedésorientáltabbak, az Eurostat Factors of Business Success kérdőíves felmérésének eredményei szerint a 30 év alattiak vállalkozásai több mint kétszeres növekedést mutattak a vizsgált 3 éves időszak alatt, míg a 40 év felettiek mindössze 131 százalékos átlagos növekedést értek el (Schrör 2006).

A felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb arányban hozzák létre vállalkozásaikat magasabb hozzáadott értéket előállító ágazatokban (pl. high-tech iparágak), magasabb alaptőkével alapítják meg vállalkozásukat. (Richert, Schiller 1994, hivatkozva: Lüthje, Franke, 2002). Autio (2005) továbbá nagyobb növekedési potenciált talált a jó anyagi körülmények között élő, magasan képzett és egy jó üzleti lehetőség megvalósítása érdekében vállalkozó fiatalok esetén.

Az EU 28-ban 2013-ban a fiatalok 6,5 százaléka volt önfoglalkoztató, ami 2,67 millió főt jelent. Ugyanakkor jelentős eltérések adódnak országonként, Görögország 16 százalékkal a legmagasabb és Luxemburg 3,5 százalékkal a legalacsonyabb aktivitást mutatja

(Eurofound 2015: 12.). Magyarország az önfoglalkoztatás tekintetében az EU 28 átlaga alatt helyezkedik el. Az önfoglalkoztatókra korlátozódó kutatások megállapításai egybevágóak a korábban kifejtettekkel: a magasabb iskolázottsági szint és az önfoglalkoztatóvá válás között kapcsolat mutatható ki, a felsőfokú végzettséggel megszerzett ismeretek, készségek elősegítik a vállalkozás indítást (Blackburn 1997; Green 2013). Nagyon erős a generációs minta követése az önfoglalkoztatás választásában, a gyerekek jelentős gyakorisággal követik szüleiket (Mungai, Valemuri 2011). A fiatal generáció idősebbik része, különösen a férfiak nagyobb arányban lesznek önfoglalkoztatók (Dolton, Makepeace 1990).

Miután az aktív vállalkozás küszöbe a vállalkozási hajlandóság, számos modellalkotási kísérlettel találkozhatunk (lásd például Ajzen 1991, Shapero, Sokol 1982, Bandura 1977). Ezek mindegyike a döntés komplexitásának megragadására törekszik. Ugyancsak sok kísérlet történik a vállalkozói attitűdök, aktivitás, adottságok és a vállalkozói aspirációk szerepének megértésére (lásd például GEM 2013, YBI 2011).

A vállalkozásról szóló döntést számos egyéni (személyiségbeli, attitűdbeli) és intézményi tényező határozza meg. Nemcsak abban térnek el az egyes kutatások, hogy mely tényezőket emelnek be a modellbe, hanem abban is, hogy mekkora jelentőséget tulajdonítanak nekik. Az egyéni tulajdonságok közül különösen fontosnak tűnik a kockázat vállalási hajlandóság, a függetlenség kialakítására való törekvés (Meager et.al. 2003). Autio és Wennberg (2010) meglepő kutatási eredményei szerint pedig az egyén közösségének normái és attitűdjei jobban befolyásolja az egyén vállalkozói viselkedését, mint az egyén saját attitűdjei és érzékelt én-hatékonysága, az egyénnek a képességeibe vetett hite (self efficacy). Bartha (2015) az adórendszer szignifikáns hatását mutatta ki a vállalati struktúrára.

Abban konszenzus van, hogy az oktatás elengedhetetlen a vállalkozásokhoz szükséges tudás és kompetenciák megszerzésében. Ezek egy része jól tanítható és sikerrel beemelhető a sztenderd tananyagokba is (üzleti ismeretek, marketing), mások új oktatási módszereket bevezetve lehetnek hatékonyak (vállalkozói gondolkodásmód) (Imreh-Tóth 2015, Borsi, Dóry 2015). Az oktatási feladaton kívül az egyetemeken véleményformáló ereje, kapcsolótevékenysége is rendkívül meghatározó.

Tanulmányunk a hallgatók vállalkozási tevékenységét vizsgálja. Arra keressük a választ, hogy mennyiben építenek a vállalkozó hallgatók az egyetemi tanulmányaikra és az egyetemen megszerzett kapcsolati tőkére, milyen szerepet játszik a családi vállalkozói háttér a döntésben. Vizsgáljuk továbbá a hallgatók céljait és motivációit a vállalkozási folyamatukban, valamint a hallgatói vállalkozások eredményességét és növekedésorientáltságát is.

A kérdések megválaszolásához a GUESSS nemzetközi kutatási projekt (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) magyarországi adatbázisát használjuk fel. A szakirodalmi háttér áttekintése után az adatbázis fő jellemzőit ismertetjük, részletesen elemezzük a 2013-as adatfelvétel során magukat vállalkozónak tekintő hallgatókat és vállalkozásaikat.

2. Az elemzés adatbázisa és módszertana

A GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) egyetemisták megkérdezésével a hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos elképzeléseit és a vállalkozási tevékenységét vizsgálja. Elemzi a hallgatók karrier-elképzeléseit a diploma megszerzése után és néhány év elteltével, a családi és saját vállalkozásokat, valamint a jövőbeli

vállalkozási terveket. Szisztematikus és hosszú távú vizsgálatokkal segít felderíteni azokat a folyamatokat és tényezőket, amelyek döntőek lehetnek a vállalkozásindítási szándék alakulásában.

Az első lekérdezés 2003-ban történt két ország részvételével, a legutolsó, 6. adatfelvételben (2013-ban) már 34 ország vett részt. Ekkor 109 026 hallgató töltötte ki a kérdőívet 759 felsőoktatási intézményből. Magyarországon 8839 értékelhető kérdőív érkezett be (az adatbázis részletes ismertetését lásd Gubik, Farkas 2015).

A kutatás során valamennyi felsőoktatási intézményt megkerestük, ahol a hallgatói létszám meghaladta az 1000 főt. Arra kértük őket, hogy a kérdőív felhívását Neptun rendszerükön keresztül juttassák el hallgatóiknak. Néhány intézménynél eltérő módját választották a hallgatók megszólításának (pl. hallgatói facebook oldal).

Az adatbázisban szereplő hallgatók intézményi megoszlása nem követi pontosan a beiratkozott hallgatók száma szerinti intézményi megoszlást. A képzési szintek és a nemek szerinti megoszlás jórészt megfelel az országos felsőoktatási adatoknak. A válaszadók 41,5 százaléka gazdasági/üzleti területen tanul, 35,5 százalékuk természettudományi, további 16,2 százalékuk pedig társadalomtudományi területen folytat tanulmányokat. A válaszadók átlagos kora 23 év, a 30 évnél fiatalabbak aránya meghaladja a 88 százalékot.

3. A hallgatói vállalkozások fő jellemzői

A megkérdezett hallgatók 7,4 százaléka, összesen 658 hallgató számolt be arról, hogy saját vállalkozással rendelkezik. A válaszadók több mint 25 százaléka a megkérdezés évében (2013-ban) alapította vállalkozását, a 3 éves, vagy annál fiatalabb vállalkozások aránya meghaladja az 50 százalékot a mintában. A vállalkozások meghatározó része tehát új, vagy csupán néhány éves, így a hallgatók zöme nem rendelkezik még érdemi tapasztalatokkal.

A vállalkozó hallgatók több mint fele önfoglalkoztató, 38,4 százalékuk mikrovállalkozás, további 3,5 százalékuk kisvállalkozás tulajdonosa. Mindössze 3 közép-vállalattal rendelkező hallgató került a mintába, a továbbiakban aggregáltan ezt a három választ is elemezni fogjuk, ám a vállalatméret szerinti összehasonlításban nem tüntetjük fel.

1. táblázat: A hallgatói vállalkozások alkalmazottak száma szerinti megoszlása
Table 1: Student enterprises by company size (number of employees)

	Vállalkozások száma	Megoszlás (%)
Önfoglalkoztató (0 alkalmazott)	350	57,7
Mikrovállalat (1-9)	233	38,4
Kisvállalat (10-49)	21	3,5
Középvállalat (50-249)	3	0,5
Összes	607	100,0

(Forrás: saját számítás)

A 2. táblázat a hallgatók vállalkozásainak tevékenységi kör szerinti megoszlását tartalmazza vállalatméret szerinti bontásban. A leggyakrabban megjelölt ágazatok a kereskedelem (14,9 százalék), az oktatás és továbbképzés (14,4 százalék) és az egyéb szolgáltatás (18,5 százalék) ágazatok. A válaszadók 11,7 százaléka az egyéb kategóriába sorolta magát. Itt az élelmiszeripar, sporttevékenység, média válaszok voltak a leggyakoribbak.

2. táblázat: A hallgatói vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlása (%)
Table 2: Student enterprises by sector (%)

	Önfoglalkoztató	Mikro	Kis
Információs technológia / Kommunikáció	9,2	9,5	9,5
Kis- és nagykereskedelem	12,9	17,3	14,3
Tanácsadás (jog, adó, menedzsment, HR)	9,2	10,4	0,0
Hirdetés / Marketing / Design	4,9	4,8	9,5
Oktatás, továbbképzés	18,4	9,1	14,3
Szálloda és vendéglátás	1,7	6,9	14,3
Egészségügyi szolgáltatások	4,6	2,6	0,0
Egyéb szolgáltatás (beleértve a pénzügy, biztosítás stb.)	20,4	16,9	9,5
Építészeti és mérnöki tevékenység	3,7	3,5	9,5
Építőipar és feldolgozóipar	1,4	4,3	4,8
Mezőgazdaság	3,2	2,2	0,0
Egyéb	10,3	12,6	14,3
Összesen	100,0	100,0	100,0
Vállalkozások száma	348	231	21

(Forrás: saját számítás)

Az önfoglalkoztatók leggyakrabban az egyéb szolgáltatást (beleértve pénzügy és biztosítás) (20,3 százalék) és az oktatás és képzés kategóriát (18,3 százalék) jelölték meg. A szöveges válaszok rendkívül sokfélék, íme néhány példa: kozmetikai cikk tanácsadó, biztosítási tanácsadó, amatőr művészi tevékenység. A kiragadott példák egyrészt jól mutatják, hogy a vállalkozás sok hallgató esetében inkább kiegészítő kereset lehet tanulmányaik finanszírozására, másrészt, hogy sok esetben alig tér el a munkaviszonytól a végzett feladat, kevés vállalkozói elemet tartalmaz.

A mikrovállalkozások leginkább a kereskedelem (17,2 százalék) és az egyéb szolgáltatás (16,7 százalék) területén tevékenykednek. A 21 kisvállalat közül 3-3 a kereskedelem, az oktatás és továbbképzés és a szálloda és vendéglátás területeken, valamint egyéb területen működik.

Az 1. és a 2. táblázat, valamint a tevékenységi körre vonatkozó kérdésre adott szöveges válaszok alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a vállalkozásról beszámoló hallgatók egy jelentős része nem tekinthető valódi vállalkozónak, amennyiben a vállalkozót a kockázatvállalás, lehetőség-felismerés, jövőorientáltság, kísérletező kedv, teljesítményorientáció tulajdonságok mentén definiáljuk. Legtöbbjük ugyanis ugyan vállalkozási formában dolgozik, de olyan tevékenységet folytat, amely nem áll távol az alkalmazotti formától (például a jutalékos rendszerben végezhető biztosítási tanácsadó, Avon tanácsadó), sokszor csupán adózási okok vezetnek a tevékenység vállalkozási formában történő megszervezéséhez.

Az önfoglalkoztató hallgatók magas száma továbbá rámutat ennek a hallgatói csoportnak a fontosságára, azonban az önfoglalkoztatókból nagyon ritkán lesz jelentős növekedési ütemet elérő vállalkozás. Sok közülük a tanulmányok finanszírozására születik, és a tanulmányok befejeztével véget is ér.

Ezek a tevékenységek is hasznosak lehetnek ugyanakkor a későbbi vállalkozási hajlandóság és aktivitás szempontjából, mert a hallgatók betekintés kapnak a vállalkozásokkal járó adminisztratív teendőkbe és a vállalkozói életforma sajátosságaiba (mint például a munkaidő önálló beosztása).

4. Az alapítási folyamat

A megkérdezettek több mint fele (325-en) egyedül vágott bele a vállalat alapításba. A társsal vállalkozást alapítók 31 százaléka mindössze egy, további 10 százaléka két, a többiek három, vagy több társat vontak be.

A társakról beszámoló hallgatók esetén a társ leggyakrabban családi körből került ki, 189 hallgató számolt be erről. Ettől elmaradó, de ugyancsak gyakori az egyetemen kívüli baráti kör felhasználása, erre 70 esetben került sor. 66-an merítették szakmai hálózatból és mindössze 51 vállalkozó tett szert az egyetemen alapító társakra.

A vállalkozás létrehozatalára irányuló kérdések (3. táblázat) jól mutatják, hogy a hallgatók összességében kevéssé voltak tervszerűek az alapítási folyamatban. E területeken (üzleti stratégia felvázolása, célpiac- és versenyelemzés és a marketing) a vállalatméret szignifikánsan befolyásolta az értékelést, minél nagyobb a hallgatói vállalkozás annál fontosabbnak ítélte a hallgató az egyes válaszokat a vállalkozás létrehozása során.

3. táblázat: Az alapítói elképzelés jellemzői vállalatméret szerint
Table 3: The founders' vision by company size

Jellemző	Önfoglalkoztató	Mikro	Kis
Felvázolom és megtervezem az üzleti stratégiát *	4,06	4,56	5,25
Felkutatom és kiválasztom a célpiacokat, és versenyelemzést készítek *	3,93	4,42	4,60
Felvázolom és megtervezem a termelést és a marketinget *	4,09	4,48	5,05
A tervezett termék/szolgáltatás alapvetően különbözik attól, amit először elképzeltem	3,37	3,36	3,60
Különböző megközelítésekkel próbálkozom, míg meg nem találok a megfelelően működő üzleti modellt.	3,94	4,08	4,67
Óvatos vagyok az erőforrások felhasználásával, csak annyit használok, amennyinek az esetleges elvesztését megengedhetem magamnak	4,96	5,27	4,25
Óvatos vagyok, és nem kockáztatok annál több pénzt, mint amennyit hajlandó vagyok elveszíteni *	4,96	5,06	4,05
Hagyom, hogy az üzlet a felmerülő lehetőségek szerint fejlődjön	5,16	5,18	5,20
A rendelkezésre álló erőforrásokhoz illeszttem hozzá, amit csinállok	5,11	5,31	5,00
Rugalmas vagyok és kihasználom a kínáló lehetőségeket	5,28	5,39	5,71

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem értek egyet, 7: teljesen egyetértek. *Vállalatméret szignifikáns hatása.

(Forrás: saját számítás)

Meglepő, hogy a családi vállalkozói háttér nem befolyásolta szignifikánsan ezeket a változókat, két kivételtől eltekintve, ezek az „óvatos voltam az erőforrások felhasználásánál” és az „óvatos voltam és nem kockáztattam több pénzt” változók, azaz a családi vállalkozói háttérrel rendelkezők sem számoltak be arról, hogy alaposabb előkészítéssel vágta volna bele a vállalkozási folyamatba. Nem mutatható ki kapcsolat a vállalkozó életkorával, nem befolyásolja továbbá a képzési terület sem. Ez utóbbi arra utalhat, hogy a gazdasági/üzleti területen tanultak nem épülnek még be a hallgatói vállalkozásokba. A kapcsolat akkor sem szignifikáns, ha az alapítás éve szerinti csoportosításban vizsgálódunk, azaz azokat a vállalkozásokat vizsgáljuk meg, amelyek vélhetően a hallgatók főiskolai/egyetemi pályafutása alatt alapítottak. Az egyes változók egymással korrelálnak, ami arra utal, hogy a megkérdezett hallgatók vagy összességében megfontoltak és körültekintően értékelték magukat, vagy sem.

5. Teljesítmény

Arra a kérdésre, hogy hány órát dolgoznak hetente a vállalkozásban, 25,8 óra átlag adódott, de jelentős eltéréseket tapasztaltunk. Az önfoglalkoztatók átlaga 21,33, a mikrovállalatok tulajdonosai 31, a kisvállalatok vezetői pedig 32,14 órát dolgoznak hetente. A nagyobb vállalatméret egyúttal nagyobb időbefektetéssel is járt. Az összefüggés a vállalatméret és a munkabefektetés között szignifikánsnak bizonyult ($r=0,149$, $p=0,000$). Az üzleti/gazdasági képzésben részt vevők, valamint a természettudományi területen tanulók szignifikánsan több időt dolgoznak hetente vállalkozásukban, mint a társadalomtudományi területek hallgatói ($Eta=0,152$, $p=0,004$).

A vállalkozó hallgatók átlagéletkora magasabb a vállalkozással nem rendelkezőkhöz viszonyítva, 27,5 a vállalkozók és 23,4 a nem vállalkozók átlaga. A vállalkozó hallgatók három-negyede állandó munkahellyel rendelkezik tanulmányai mellett, ami vélhetően arra utal, hogy levelező, vagy távoktatásos képzés keretei között tanulnak (a kérdőív erre nem tért ki). Ők vélhetően kialakult egzisztenciával és működő vállalkozással döntöttek önma-guk fejlesztése mellett, nem pedig tanulmányaik inspirálták a vállalatalapítást.

A vállalkozó hallgatóknak össze kellett vetniük saját teljesítményüket a versenytársakkal. Az átlagok értékelése kevés támpontot ad, csaknem minden kérdés esetén közepes átlag (4-es átlag az 1-től 7-ig terjedő Likert skálán) adódott. Kivétel ez alól a munkahely-teremtés, ahol átlagosan a versenytársaktól elmaradónak ítélték vállalkozásukat a megkér-dezettek. Vállalatméretenként vizsgálva azonban láthatjuk, hogy a nagyobb vállalatot ve-zető hallgatók (akik egyúttal több energiát is fektetnek vállalkozásukba), kedvezőbben ítélik meg helyzetüket versenytársaikhoz viszonyítva. Ez az összefüggés minden esetben szignifikáns, $p=0,000$, Eta értékek 0,164 és 0,300 között. (Lásd 4. táblázat.)

4. táblázat: A vállalkozás teljesítményének értékelése a versenytársakkal összevetve

Table 4: Company performance compared to competitors

	Átlag	Önfoglalkozta-tó	Mikrovállala-t	Kisvállalat
Értékesítés alakulása	4,05	3,81	4,32	4,63
Piaci részesedés alakulása	3,73	3,43	4,06	4,47
Nyereség alakulása	3,97	3,73	4,22	4,65
Munkahelyteremtés	3,01	2,56	3,42	4,84
Innovativitás	3,99	3,67	4,25	5,62

Megjegyzés: 1: rosszabb, 7: jobb

(Forrás: saját számítás)

Az önfoglalkoztató hallgatók célja sok esetben a tanulás költségeinek előteremtése, esetleg a jobb életszínvonal elérése. A jelentős heti óraszámban a vállalkozásban dolgozó hallgatók valószínűleg nem nappali tagozatos hallgatók, inkább idősebb, a nappali munka-rendű képzésen kívüli formában tanulók (pl. levelező, távoktatás).

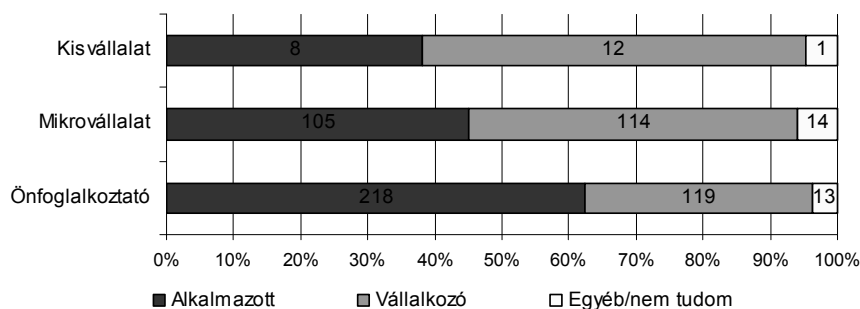
6. Jövőbeli tervek

A megkérdezettek 33,8 százaléka nem tervez létszámnövekedést az elkövetkező 5 év-ben. 2,8 százalék csökkenteni tervezi foglalkoztatottjainak számát, a többi vállalkozó nö-vekedési elképzelésekről számolt be. A vállalatméret itt is szignifikáns befolyásoló erővel bír, a nagyobb vállalatok tulajdonosai optimistábbak vállalkozásuk növekedési kilátásait illetően. Néhány válaszdónál (14 esetben) irreálisnak tűnő növekedési elképzelések je-

lennek meg. Mikroállalkozásból középállalkozattá kívánnak fejlődni néhány év alatt. Ezen válaszadók fele az IT/kommunikáció, a többi az egyéb kategóriát jelölte meg. Nehéz megítélni, hogy ezek a válaszok a kérdőív által nyújtott névtelenség szabadságának tudhatók-e be, vagy pedig a hallgatók valóban úgy ítélik meg, hogy az ötletükben ekkora üzleti potenciál létezik.

Ugyanezt az eltérést tapasztaltuk akkor is, amikor a karriertervek alakulását vizsgáltuk meg. A jelenleg vállalkozó hallgatók 54,5 százaléka alkalmazottként képzei el a jövőjét a végzést követően. Ez az arány az önfoglalkoztatók esetén a legnagyobb, 62,3 százalék, és csökkenő tendenciát mutat a vállalatméret növekedésével (lásd 1. diagram)

1. diagram: Végzést követő karriertervek a jelenlegi vállalkozás mérete szerint
Diagram 1: Career plans right after graduation by company size



Ez a kapcsolat is szignifikánsnak bizonyult (Cramer V=0,148, p=0,000), és egyúttal összefügg a nagyobb vállalatok esetén tapasztalt magasabb teljesítménnyel és nagyobb időráfordítással is.

7. Vállalkozói motivációk

A vállalkozó hallgatók legfontosabbnak tűnő célja, hogy pénzt keressenek és gazdagok lehessenek (5,0 átlag az 1-től 7-ig terjedő Likert skálán). Ugyancsak fontosnak tartják a karrierépítést (4,8). A társadalmi problémák kezelése, környezetük formálása és a világ működésének befolyásolása nem céljuk.

5. táblázat: A vállalkozás motivációi és céljai
Table 5: Motivations and goals

Azért hoztam létre a vállalkozásomat, hogy ...	N	Átlag	Szórás
... pénzt keressek és gazdag legyek	613	5,00	1,781
... építsem a karrierem az üzleti életben	612	4,80	1,877
... megoldjak egy olyan problémát, amellyel számomra fontos emberek szembesülnek (pl. barátok, kollégák, klub, közösség)	611	4,34	2,034
... saját kezdeményezéseimmel alakítani tudjam számomra fontos emberek tevékenységeit (pl. barátok, kollégák, klub, közösség)	613	4,18	2,035
... megoldjak egy olyan társadalmi problémát, amivel általában az üzleti vállalkozások nem foglalkoznak	618	3,74	2,169
... aktívan részt vegyek a világ működésének a megváltoztatásában	611	3,84	2,210

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem értek egyet, 7: teljesen egyetértek
 (Forrás: saját számítás)

A 6. táblázat adatai szerint a megkérdezett hallgatók korának növekedésével egyre kevésbé fontosak a felsorolt motivációs elemek, ugyanezt tapasztaljuk a vállalat korának vizsgálatakor (a két változó, a vállalkozó és a vállalat kora szignifikáns kapcsolata jórészt magyarázza ezt). Úgy tűnik, hogy a fiatalok mozgatója a pénz és a siker, szeretnének befolyásos alakítói lenni környezetüknek. Ez az idealizmus csökken az évek múlásával.

A vállalatméret szerint csak az üzleti életben történő karrierépítés változónak van szignifikáns hatása.

6. táblázat: A vállalkozói jellemzők és motivációk kapcsolata (korrelációs mátrix)
Table 6: Effect of entrepreneurs' age and company characteristics on motivations and goals (correlation matrix)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Életkor	1								
2. Mikor alapítottad a vállalkozásod?	,492** (,000)	1							
3. Hány alkalmazottad van? (teljes munkaidős)	-,056 (,254)	,063 (,125)	1						
4. Pénzt keressek és gazdag legyek.	-,198 (,000)	-,124 (,002)	,058 ,156	1					
5. Építsem a karrierem az üzleti életben.	-,205* (,000)	-,162* (,000)	,135** (,001)	,563** (,000)	1				
6. Megoldjak egy olyan problémát, amellyel számomra fontos emberek szembesülnek.	-,084 (,086)	-,111** (,007)	,071 (,084)	,084* (,038)	,331** (,000)	1			
7. Saját kezdeményezéseimmel alakítani tudjam számomra fontos emberek tevékenységeit.	-,032 (,519)	-,118** (,004)	,075 (,068)	,065 (,109)	,316** (,000)	,833** (,000)	1		
8. Megoldjak egy olyan társadalmi problémát, amivel általában az üzleti vállalkozások nem foglalkoznak.	-,110* (,024)	-,110** (,007)	,035 (,390)	,034 (,395)	,294** (,000)	,658** (,000)	,673** (,000)	1	
9. Aktívan részt vegyek a világ működésében a megváltoztatásában	-,123* (,012)	-,139** (,001)	,033 (,427)	,067 (,099)	,280** (,000)	,585** (,000)	,620** (,000)	,770** (,000)	1

Megjegyzés: **. Korreláció szignifikáns 0,01 szinten. * Korreláció szignifikáns 0,05 szinten.

(Forrás: saját számítás)

Összegzés

A vállalkozó hallgatók csoportja rendkívül heterogén, az Avon tanácsadótól kezdve a pénzügyi termékeket értékesítő tanácsadón keresztül a feldolgozóipari kisvállalat tulajdonosáig sokféle vállalkozót találunk közöttük. Az egyes tevékenységek eltérő idő-, pénz- és egyéb befektetést igényelnek, eltérő mértékben kockázatosak és mutatják a vállalkozói lét sajátosságait. Elemzésünk legfontosabb megállapításai:

- A hallgatói vállalkozók nagyobb része inkább az alkalmazotti formákhoz hasonló feltételek között dolgozik, őket alapvetően hallgatónak/diáknak tekintjük. Csak egy kisebb csoport felel meg a vállalkozó fogalmának, ők alkotják a vállalkozó hallgatók csoportját.
- A vállalkozók jelentős része önfoglalkoztató. Ők kevesebb időt fordítanak munkára, kevésbé megfontoltak, kevésbé növekedésorientáltak, a jövőjüket nagy arányban alkalmazottként képzelik el. A vállalkozási tevékenység azonban azok esetében is hasznos lehet, akik csak ideiglenes megélhetési forrásként, vagy kiegészítésként tekintenek arra, mert szükségszerűen találkoznak a felmerülő feladatokkal, kérdések-

kel, döntési helyzetekkel és általában véve ismerkednek a vállalkozói léttel. Körükben magasabb a később is vállalkozást tervezők aránya és alacsonyabb a jövőbeli karrierüket illető bizonytalankodás, mint a vállalkozási tevékenységet nem folytató hallgatók között.

- A felsőoktatási tanulmányok nem épülnek be a hallgatói vállalkozásokba. Leegyszerűsítve két véglettel találkozunk: a tanulmányokat finanszírozó önfoglalkoztató formával és a kiforrott vállalkozó munka melletti tanulmányaival.
- A vállalatméret növekedésével azt tapasztaljuk, hogy a hallgatók egyre komolyabban veszik a vállalkozási folyamatot. Többet dolgoznak, nagyobb teljesítményt érnek el, a jövőjüket is zömmel vállalkozóként, egy növekedést mutató vállalkozás kezei között képzelik el.
- A családi háttér meghatározó szerepet kap a vállalkozás indításával kapcsolatos döntésben, a vállalkozás átgondoltságában és a családtól kapott segítség mértékében egyaránt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, Issue 2, p. 179–211.
- Autio, E. (2005). 2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship. London Business School–Babson College.
- Autio, E. and Wennberg, K. (2010), ‘You think, therefore, I become: Social attitudes and the transition to entrepreneurship’, paper presented at DRUID Summer Conference 2010, Imperial College London Business School, 16–18 June 2010, London.
- Bandura, A. (1977): *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bartha, Z. (2015) The Effect of the Tax System as an Institutional Factor on the Business Structure in Europe (Chapter 7) In: Andrea S Gubik, Krzysztof Wach (szerk.) *Institutional Aspects of Entrepreneurship*. 176 p. Miskolc: University of Miskolc, 2015. pp. 97–109.
- Blackburn, R. (1997), ‘Enterprise support for young people: A study of young business owners’, paper presented at 20th ISBA Conference, Belfast, November 1997.
- Borsi, B., Döry, T. (2015) A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése. *Közgazdasági Szemle*, LXII. évf., 2015. július–augusztus (835–852. o.)
- Dolton, P. J., Makepeace, G. H. (1990), ‘Self-employment among graduates’, *Bulletin of Economic Research*, Vol. 42, No. 1, pp. 35–53.
- EC (2003). Green Paper, Entrepreneurship in Europe. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf
- Eurofound (2015), Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies. Publication Office of the European Union, Luxembourg.
- GEM (2013), *Global Entrepreneurship Monitor – 2012 Global Report*.
- Green, F. (2013), Youth entrepreneurship: A background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD, Paris.
- Gubik, A.S., Farkas, Sz. (2015) Segíti-e a felsőoktatási környezet a hallgatók vállalkozóvá válását? In: Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin (szerk.): „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Miskolc: pp. 232–245
- Imreh-Tóth, M. (2015). Az egyetemi vállalkozásoktatás lehetséges szerepe a vállalkozóvá válás elősegítésében. Szeged: JATEPress, 2015. 150 p.
- Lüthje, C., Franke, N. (2002). Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. *European Academy of Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management*, 2002. május 9-11., Stockholm <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2530&rep=rep1&type=pdf>

- Meager, N., Bates, P. and Cowling, M. (2003) 'An evaluation of business start-up support for young people', *National Institute Economic Review*, Vol. 186, pp. 59–72.
- Mungai, E. and Velamuri, S. R. (2011), 'Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: Is it always positive and when does it occur?', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, pp. 337–357.
- OECD (2015) Policy Brief on Youth Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012
- Richert, J., Schiller, R. (1994). Hochschulabsolventen als Existenzgründer, Report of the "Deutsche Ausgleichsbank" for the Federal Ministry of Education and Science in Germany, Bonn.
- Schot, T., Kew, P., Cheraghi, M. (2015) Future Potential. A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015. <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/gem-2015-youth-report-1436523546.pdf>
- Schrör, H. (2006) The profile of the successful entrepreneur Results of the survey 'Factors of Business Success'. Statistics in focus 29/2006, Eurostat.
- Shapero, A.–Sokol, L. (1982): The social dimensions of entrepreneurship. In: Encyclopedia of entrepreneurship (Eds: Kent, C. A., Sexton, D. L., Vesper, K. H.) Prentice-Hall, Inc., New Jersey: Englewood Cliffs, p. 72–90.
- YBI (2011), Global Youth Entrepreneurship Survey 20011, Youth Business International, London

MUNKAVÁLLALÓK FIZIKAI ÁLLAPOT FELMÉRÉSÉNEK TAPASZTALATAI A KKV SZÉKTORBAN

EXPERIENCES OF A PHYSICAL CONDITION SURVEY OF EMPLOYEES IN THE SME SECTOR

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens
SZABADOS GYÖRGY egyetemi adjunktus
MADARÁSZ TAMÁS PhD-hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The personal and organizational well-being of employees is the most important guarantee of a healthy workforce. Ensuring a healthy workforce and retain all became not only individual but an organizational interest. In our research we have analyzed the fitness status of the Hungarian small and medium-sized enterprises' employees using a small sample in order to support workplace well-being activities. We have found that the examined group of employees perform physical activity related exercise, but it does not mean most of them do perform a regular sport activity. The lack of sporting activity is mainly a result of lack of time, and it was also revealed that 26% of the respondents work more than 8 hours daily, which may be a partial explanation for the lack of sport. We have also revealed that 70% of the respondents have felt some kind of physical activity support provided by the workplace. These kind of incentives are mainly associated with the national cafeteria system.

1. Bevezetés

Nemzetközi és hazai tanulmányok igazolták, hogy a fizikai inaktivitás csökkentésével hatalmas összegeket lehet megtakarítani nemzetgazdasági szinten: ha a népesség egészségi állapota bizonyíthatóan javul, az növeli a termelékenységet és csökkenti az egészségi állapottal összefüggő szociális kiadások mértékét, ezáltal pozitív hatás érvényesül a gazdasági növekedés tekintetében is. Az Európai Unió több tagállamában ezzel összefüggésben a fizikai aktivitás fokozásával kapcsolatos stratégiák születtek, amelyek a főhangsúlyt a munkahelyi egészségmegőrzés (fizikai aktivitás) és jó közérzet előmozdítására helyezték (Ács et al., 2010).

A munkavállalók egészségmegőrzésének szem előtt tartása vállalati szinten is közvetlen költség megtakarítást eredményez a betegszabadság mértékének csökkenése, illetve a termelés folyamatos, zökkenőmentes biztosítása révén. Célunk az, hogy a kis- és középvállalkozások munkavállalóinak fitsségi állapotát felmérjük, és azt összevessük a cég munkahelyi jólétet biztosító lehetőségeivel. Az eredmények meghatározhatják, hogy az ilyen típusú szervezetek milyen gyakorlatot folytatnak munkavállalóik egészségmegőrzésével kapcsolatban.

2. Szakirodalmi áttekintés

A mozgás épp olyan biológiai szükséglet, mint az evés vagy az alvás. Ezt bizonyítja, hogy egyre több, a halálozási okok tekintetében élén járó betegség esetében (szív- és keringési, daganatos megbetegedések, kettes típusú diabétesz stb.) megállapították, hogy létrejöttükben a mozgáshiány is szerepet játszik. Mára már tudományos tény, hogy a népbetegségnek számító depresszió ellen is megoldást kínálhat a rendszeres mozgás. Ezt megerősítik Deutsch és Gergely (2015) vizsgálatai is, melyek szerint a stressz leküzdési formái közül az első öt leggyakrabban használt módszer közt a sport is szerepel.

Az elmúlt években az egészségtudatos életvitellel összefüggésben divatossá vált a wellness kifejezés használata. A wellness szó a well being (jól-lét) és a wholeness, (teljesség) szavak összeolvadásából született, amely szűken értelmezve a betegség hiányát jelenti. Az egészségtudományi kutatásokban azonban a wellness jelentése ennél sokkal tágabb. Ardell (1985) meghatározása szerint a wellness életstílus, életfelfogás, életfilozófia, tudatos törekvés az egzisztenciára. Magában foglalja az egészséges, aktív, hosszú élet iránti elkötelezettséget, ezáltal egy egészségtudatos életmód (Borbély–Müller, 2008) egyszavas kifejezése. Így a lelki és a mentális/pszichikai jóllét mellett egyfajta fizikailag is optimális állapot elérésére irányuló életforma. Célja, hogy az emberi szervezet működését stabilizálja, ellenálló képességét fokozza. Segítségével a stressz oldása és a lelki jólét elérése egy tanulható folyamattá válik, amely során elsajátíthatóvá válnak azok a döntések, amelyek segítségével a jobb életminőség elérése prognosztizálható. Ezen döntések egyik legfontosabbika a rendszeres testmozgásra vonatkozik.

A cégek egyre inkább felismerik, hogy alkalmazottaik egészsége és jólléte olyan érték, amibe invesztálni kell, hogy hosszú távon előnyökhöz jussanak. Minden vállalat arra törekszik, hogy jól működjön. Ha alkalmazottainak jó az egészsége és jóllét-érzete, ez szervesen hozzájárul a jó teljesítményhez, a produktivitáshoz, a szervezet profitjához, sikeréhez és hatékonyságához. A dolgozók szubjektív jóllétének támogatása, elősegítése tehát gazdasági előnnyel jár, hiszen kisebb lesz a hiányzás, a fluktuáció, a kilépettek aránya. Az alkalmazottak elégedetlenségéből vagy egyéb problémáiból fakadó költségek szinte észrevétlenül, de szorosan összefüggnek a produktivitás csökkenését okozó hiánnyal, korai nyugdíjaztatással és munkaelhagyással. Összegezve a jóllét a munka, a szervezet kontextusában egyre jelentősebbé válik (Kun, 2010). A munkahelyi jóllét, (angolul „well-being”), elméleti, főképp szociológiai és pszichológiai konstrukció. E kutatási terület megalkotásának elsődleges célja a munkavállalói teljesítmény mérése volt (Hidvégi–Müller, 2009). Számos faktor hat a munkavállaló teljesítményére, az önállóságtól kezdve, a munkahelyi kapcsolatokon (Móré, 2012), a munka és magánélet összehangolásán keresztül (Bencsik–Juhász, 2011) egészen a munkából fakadó stresszig.

Karasek (1979) szerint akkor találkozhatunk a munkahelyi stresszel, ha a túlzott munkahelyi megterhelés mellett a dolgozónak nincs lehetősége befolyásolni a saját munkakörülményeit. Siegrist (1996) szerint azonban megjelenhet akkor is, ha nincs arányosság a munkavállaló befektetett munkahelyi erőfeszítése és az azért járó – vagy éppen nem járó – jutalommal. A munkahelyi stressz általánosan elfogadott definícióját Houtman et al. (2007) úgy határozza meg, mint „egyfajta fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedéses mintázatot, mely reakcióként jelenik meg a munka tartalmának, magának a szervezetnek, vagy a munkakörnyezetnek bizonyos megterhelő összetevőire”.

A munkahelyi elégedettségre vonatkozó vizsgálatok – párhuzamosan a stressz kutatással – már az 1930-as évek végétől folytak (Szombathelyi, 2012). Roethlisberger és Dickson (1939) eleinte a teljesítmény és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát vizsgálta. Az elégedettséget a munkavállalók szemszögéből Spector (1997), majd Robertson és Tay-

lor (2008) kutatta. Arra voltak kíváncsiak, hogy melyek azok a tényezők, amelyek segítségével növelhető a dolgozók elégedettség érzése a munkával szemben, azaz mitől függ az, hogy valaki szereti-e a munkáját, vagy sem.

A személyes és munkahelyi jólét és a munkateljesítmény, illetve a munkakörnyezet szoros összefüggésére számos jó-gyakorlatot azonosíthatunk be napjaink HR gyakorlatában. Rájöttek, ha a munkavállalók jól érzik magukat a munkahelyen, szívesen tartózkodnak ott, vannak közösségi és különhúzódnak alkalmas terek, jól felszerelt konyha, étkező, illetve a környezet inspiráló, változatos, az alkalmazottak szinte már észre sem veszik, hogy nem otthoni környezetben vannak, így szívesen és jól dolgoznak, ezzel jobb munkateljesítményt, és a szervezet hatékonyabb működését érhetik el (I.05). A családbarát jelzöt azok a szervezetek kapják, ahol céges családi napközik/bölcsődék támogatják a kisgyermekes anyák munkába állását. Ma már állatbarát vállalatokat is találhatunk, ahol a kisállat kedvencek elhelyezése járul hozzá a dolgozók motiválásához.

Megállapíthatjuk, hogy mára a dolgozóbarát cégek kultúra megvalósítása mind a kisebb, mind a nagyobb, multinacionális cégek HR stratégiájának egyik célterületévé válik.

De természetesen bármennyire is jó a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör, a személyes, és szervezeti jólét legfontosabb biztosítója az egészséges munkaerő. Az egészséges munkaerő biztosítása és megtartása mind egyéni, azaz munkavállalói, mind szervezeti, azaz céges érdekké vált.

Az egészségbiztosításának egyik záloga pedig a mozgás, a fizikai aktivitás. E tekintetben van még tennivaló, hiszen a sportról és a testmozgásról szóló legutóbbi 2014-es Eurobarométer felmérés szerint az európai uniós polgárok 59%-a sosem vagy csak ritkán sportol, míg 41%-uk legalább hetente egyszer végez testmozgást. A felmérés szerint Európa északi részén az emberek fizikailag aktívabbak, mint a déli vagy a keleti országokban. Svédországban a válaszolók 70%-a állította, hogy hetente legalább egyszer sportol (I.02). A rangsor felső sávjában tartózkodik még Dánia (68%), Finnország (66%), Hollandia (58%) és Luxemburg (54%). A lista legalján Bulgária szerepel, ott a megkérdezettek 78%-a sosem végzett testmozgást. Máltán (75%), Portugáliában (64%), Romániában (60%) és Olaszországban (60%) sem sokkal jobb a helyzet. Magyarország (44%) alig marad el az EU átlagától (42%).

3. Anyag és módszer

Kutatómunkánk során kvantitatív módszerrel gyűjtöttünk adatokat Hajdú-Bihar megye munkavállalóinak a fizikai állapotával kapcsolatban, korosztály, végzettség és beosztási megkötés nélkül. A vizsgálat során egyedüli kritériumként azt fogalmaztuk meg, hogy aktív munkavállaló legyen a kitöltő. A kérdőíves módszerrel 150 főt kérdeztünk meg, amely mintából 119 volt értékelhető és felhasználható. A vizsgálatban a kitöltők nemek szerinti aránya csaknem 50-50%-ra tehető, hiszen 62 nő, és 57 férfi válaszolt a kérdésekre. A megkérdezettek életkorának meghatározásához, kategóriákat hoztunk létre a különböző generációs jelöléseknek megfelelően. E szerint, a „Z” generáció tagjai közül 8, az „Y” nemzedékből 34, a „X” generációból 58, míg a nyugdíj előtt állók közül 19 fő töltötte ki a kérdőívet. A munkavállalók beosztás szerinti megoszlása azt mutatja, hogy 11 fő felső, 18 fő közép és 14 fő alsóvezető szerepelt a mintában. 44 fő szellemi, és 32 fő fizikai foglalkoztatású beosztott szerepelt a kutatásban.

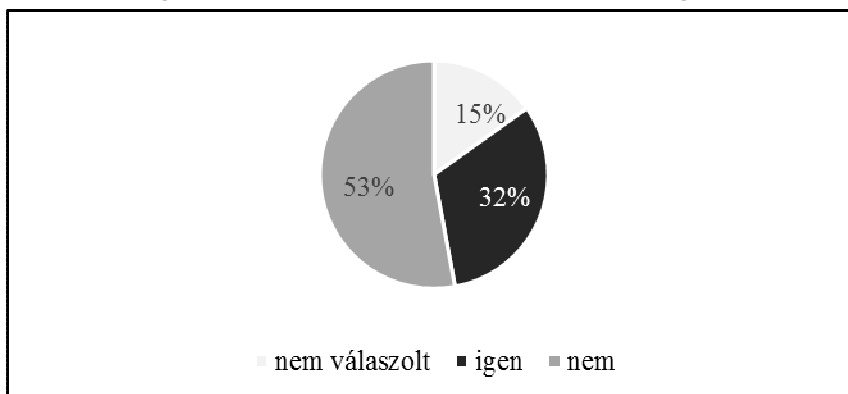
A kvantitatív felmérés eredményeit az SPSS 23.0 programcsomag segítségével dolgoztuk fel. A kialakított kérdéssor a hatékonyabb feldolgozás érdekében néhány kivételtől

eltekintve zárt kérdéseket tartalmazott. A kérdőívben egyaránt szerepelt alternatív, szelektív és skála típusú kérdés is. A kialakítás során a munkavállalók sportolási szokásainak megismerése érdekében különböző skálatechnikákat alkalmaztunk. A statisztikai értékelés miatt ahol mód adódott, ott intervallumskálát használtunk, például a motiváció, az attitűd vagy akár a kedveltség méréséhez. A kérdések önbevallás alapján a fizikai aktivitás milyenségére és mértékére, illetve a munkáltatók sportoláshoz való hozzáállására vonatkoztak.

4. Eredmények

Az 1. ábra mutatja a kutatásban résztvevő kkv szektorban dolgozó munkavállalók fizikai aktivitását, amelyből megállapítható, hogy *saját bevallásuk* szerint 53%-uk semmilyen sporttevékenységet nem űz, míg saját elhatározásból, sportolási célból a megkérdezettek 32%-a végez aktív testmozgást. 15% nem válaszolt erre a kérdésre, nagy valószínűséggel ez a csoport is a „nem sportolók” arányát növelné. A kutatásba bevont munkavállalók ezen eredménye magyar viszonylatban elmarad az Eurobarometer 2014 átlagától, mely szerint hazánkban a lakosság 44%-a sportol legalább egyszer hetente (I01). Ennek magyarázata az lehet, hogy az Eurobarometer a teljes lakosságot reprezentálja, és a vizsgálati értéket javíthatják a fiatalabb, aktívabban mozgó korosztályok, míg jelen felmérés egy szegmensre, az aktív munkavállalókra fókuszál, akik már a munkavilágában más szempontok alapján alakítják életvitelüket.

1. ábra: A megkérdezettek sportolási aránya
1. diagram: The proportion of respondents pursuing sports

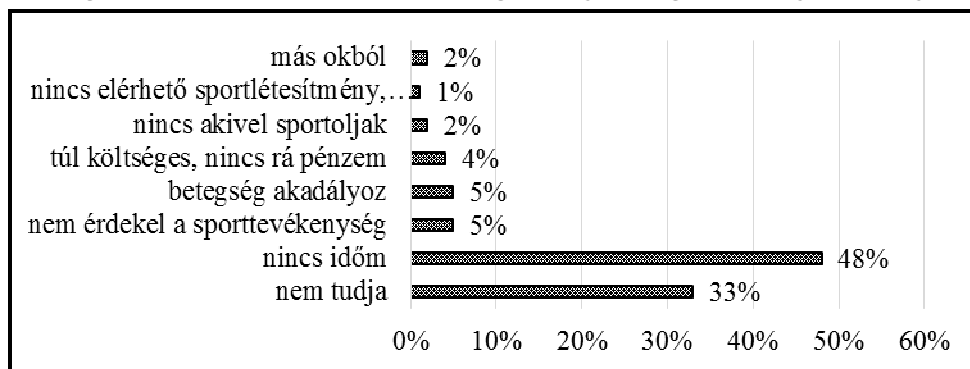


Forrás: saját szerkesztés

A fizikai aktivitás alacsony szintjét jól magyarázza az, ahogy a válaszadók a munkahelyen töltött idejükről nyilatkoztak. Eszerint a megkérdezettek 16%-a 9-10, 8%-a 10-12, további 2%-a 12 óránál is több időt tölt munkahelyén, azaz 26%-uk többet dolgozik a napi 8 óránál.

A sportolás elhanyagolásának okát keresve ugyanezt a magyarázatot kaptuk. Az 2. ábra szerint a kérdőívet kitöltők 48%-ának nincs ideje a mozgásra. Mindössze 5% tartja túl költségesnek, 2% a társakat hiányolja, 1%-nak nincs elérhető sportlétesítmény a közelében, 5%-ot pedig betegség, sérülés akadályoz. A sportolási tevékenység iránti motiválatlanságra utal, hogy 38%-uk indokot sem hoz fel inaktivitása okaként, illetve 5% egyenesen elzárkózik a sporttevékenységtől.

2. ábra: A sportolási tevékenység elmaradásának oka a megkérdezett munkavállalók körében
2. diagram: The reason for lack of sporting activity among the surveyed employees



Forrás: saját szerkesztés

Érdekes ezekkel az eredményekkel összevetni a kérdőív részeként megválaszolt IPAQ fitness teszt (International Physical Activity Questionnaire) 7 napos rövid változatának (Bajsz et al., 2014) eredményét, amit az 1. táblázat tartalmaz. Ez sokkal kedvezőbb képet mutat, mint amit a megkérdezettek magukról gondoltak. A teszt szerint (még annak ellenére is, hogy 29% nem válaszolt erre a kérdésre) 19% a beazonosított mozgásai alapján minimális aktivitású, és 47%-uk egészségjavító aktivitású! Vagyis a válaszolók igaz, hogy nem kizárólag „élénk”, sportolási tevékenységgel, inkább „vegyes” mozgásformákkal – gyalogló, mérsékelt, és élénk testmozgással – ugyan, de elérték az aktív szintet. Az eredményből az következik, hogy a megkérdezett munkavállalók mozgásos tevékenységeket (gyaloglás, biciklizés, kutyasétáltatás stb.) végeznek, lemaradás inkább a kifejezetten sportolási célú tevékenységeknél van.

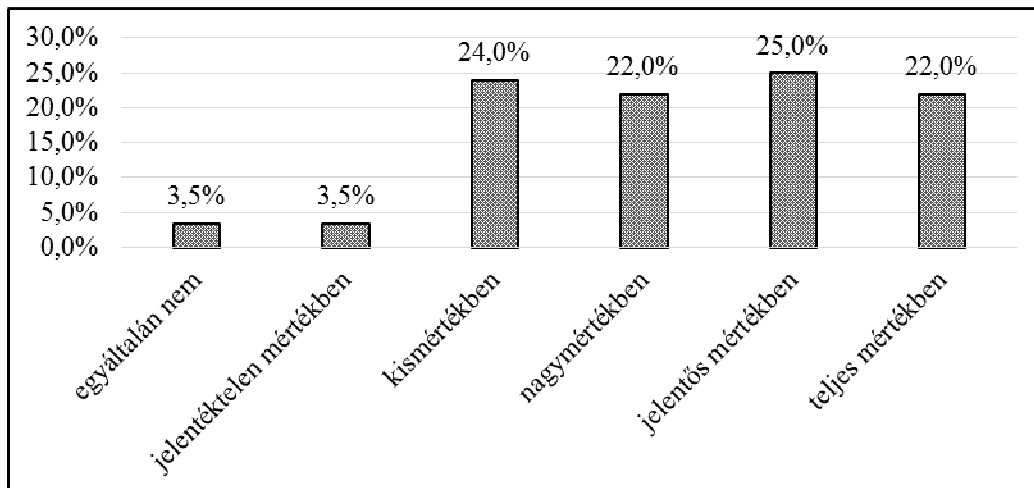
1. táblázat: A megkérdezettek IPAQ fitness tesztjének eredménye
Table 1.: The respondents' results of the IPAQ fitness tests

FITTSÉG	Ha CSAK élénk testmozgás volt	Élénk, mérsékelt, gyalogló VEGYES testmozgás volt	Össz.	Megoszlás
Teljes inaktivitás	1	5	6	5%
Minimális aktivitás	1	21	22	19%
Egészségjavító aktivitás	9	47	56	47%
Nem válaszolt			35	29%
Összesen			119	100%

Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán láthatjuk a megkérdezettek választ arról, hogy munkatevékenységük mennyire befolyásolja fizikai állapotukat. Kiderült, hogy 25% szerint nagyon, 22%-uk szerint jelentősen és másik 22%-uk szerint teljes mértékben befolyásolja fizikai állapotukat munkájuk, azaz hosszas ülő, vagy álló helyzetben dolgoznak, illetve komolyabb fizikai megterheléssel járó feladatuk van.

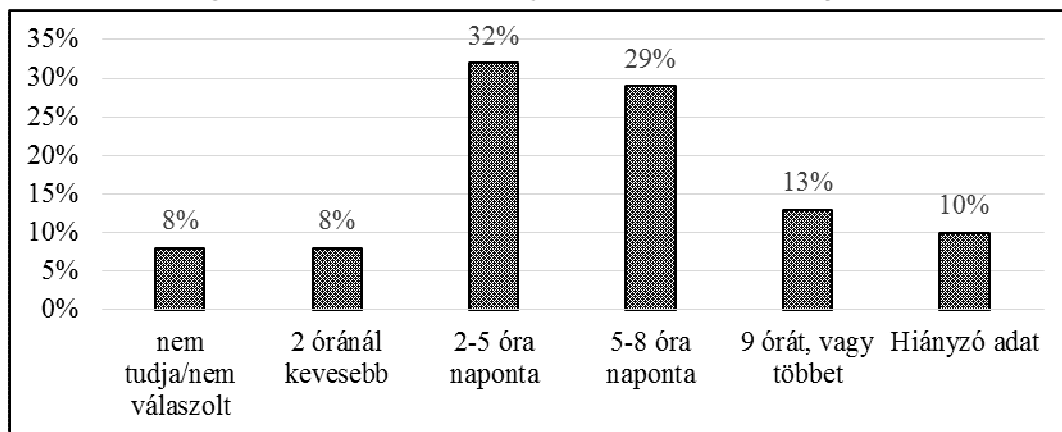
3. ábra: A megkérdezettek munkatevékenységének fizikai állapotot befolyásoló hatása
3. diagram: The influencing effect of working activity on the physical activity of respondents



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálati minta összetétele meghatározta, hogy jelen vizsgálatban főként szellemi tevékenységet végzők kerültek bevonásba. Esetükben a hosszas ülőmunka a megterhelő. A 4. ábra tanúsága szerint 32%-uk 2-5 órán, 29%-uk 5-8 órán, 13%-uk 9 vagy még több órán át végez ülő tevékenységet. A hosszas ülőtevékenység kompenzálására pedig a legkézenfekvőbb megoldás valamilyen fizikai aktivitás, testmozgás, sporttevékenység végzése. (Az ülőmunka kompenzálása munkavédelmi szempontból kidolgozott egészségmegőrző, munka környezetben végezhető gyakorlatok állnak rendelkezésre.)

4. ábra: A megkérdezettek ülő testhelyzetben töltött napi ideje
4. diagram: The respondents' daily period spenden in sitting position



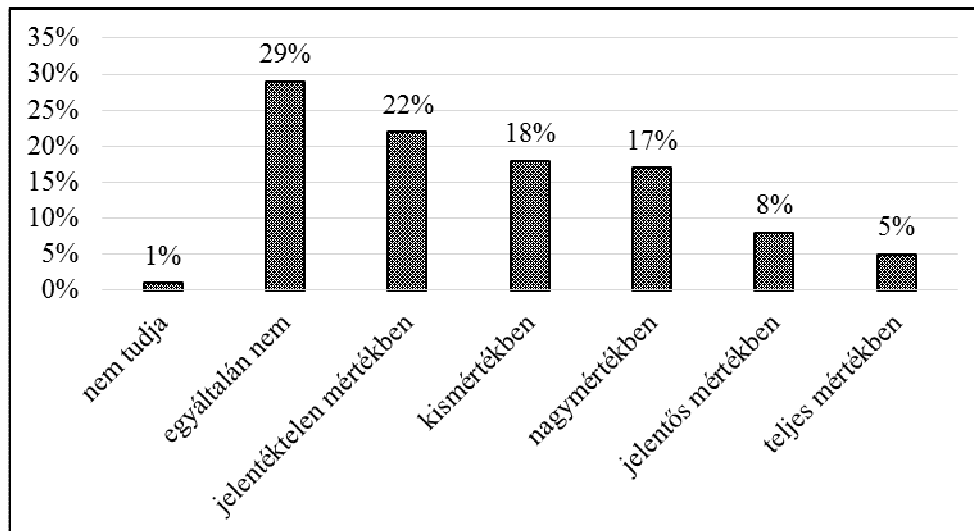
Forrás: saját szerkesztés

A fizikai aktivitás jótékony hatásával ma már a munkaadók is tisztában vannak. Egy 2013-as humán politikai kutatás szerint sok vállalat felismerte, hogy az egészséges munkavállalóknak komoly szerepük van az üzleti célok elérésében, ezért több ilyen szervezet az egészségfejlesztést a stratégiai szintű HR prioritások közé emelte. Ezek a vállalatok befektetésként tekintenek a dolgozók egészségi állapotára, és hosszú távú megoldásokra

törekcszenek egészségük megőrzése érdekében (I.04). A jelen kutatás készítésekor feltételeztük, hogy ez a HR stratégia inkább a nagy, multinacionális vállalatok sajátja. Meglepődsve tapasztaltuk azonban, hogy a kis- és közép vállalkozások körében is megfigyelhető ez a szándék.

Az 5. ábra megmutatja, hogy a kkv szektorban dolgozó megkérdezett munkavállalók 70%-a esetében van valamiféle munkahelyi fizikai aktivitást támogató tevékenység. 30% pedig kifejezetten nagy jelentőségűnek véli ezt a tevékenységet.

5. ábra: A munkahely a dolgozók fizikai aktivitását támogató tevékenységének megítélése
5. diagram: The judgement of supporting activity aiming physical activity of employees



Forrás: saját szerkesztés

Nyitott kérdésben arra is rákérdeztünk milyen formában jelenik meg ez a támogató tevékenység. A válaszokból kiderült, hogy a munkaadók leginkább juttatásfinanszírozási formákban gondolkodnak. Cafetéria rendszer részeként egyéni sportbérlethez juttatják dolgozóikat, egészségfelmérést és tanácsadási szolgáltatást (menedzser- illetve dolgozói szűréseket) biztosítanak alkalmazottaiknak.

Nagyon jellemző volt, hogy sportlétesítmény használatát biztosítja a vállalkozás dolgozói fizikai aktivitásának motiválása érdekében. Ennek formája lehet, hogy a cég több száz sportlétesítményt és mozgásformát integráló sportbérletet (ALL YOU CAN MOVE SportPass-kártyát) biztosító megállapodást köt, vagy egyszerűbb esetben helyi sportlétesítményekkel egyezik meg a létesítmény használatában. Kkv-kat vizsgáltunk, így az nem volt jellemző, hogy a szervezet saját sportpályával, edzőteremmel rendelkezzen, de összességében a megkérdezett munkavállalók 20,2%-nak cége biztosított sportlétesítmény használatot valamilyen formában.

Természetesen sok szervezetre jellemző a céges egészség- vagy sportnap megrendezése is. A válaszolók 26%-a jelezte, hogy vannak ilyen rendezvények, 66%-nál nincsenek, és 8%-nak nincs információja arról, hogy vannak-e. A legtöbb helyen ezeket éves rendszerességgel rendezik meg.

5. Következtetések

Kutatásunkban egy kisebb vizsgálati mintán mutattuk be a magyar kis- és középvállalkozások munkavállalóinak fittségi állapotát abból a célból, hogy azt összehasonlítsuk a szektor munkaadóinak munkahelyi jólétet támogató tevékenységével. Megállapítottuk, hogy a kkv-k munkavállalóinak vizsgált csoportja végez fizikai aktivitással járó testmozgást, de nagyobb részt ez nem aktív sporttevékenységet jelent. A sportolási aktivitás elmaradásának oka leginkább az időhiány, amit a megkérdezettek jelentős részének túlmunkája is alátámaszt.

A fizikai aktivitásra annál inkább szüksége lenne a megkérdezetteknek, mivel ezzel kompenzálniuk kellene a hosszú ideig tartó ülőmunkát.

Örömmel tapasztaltuk [akár Müller és mtsai (2013)], hogy a kis és közepes vállalkozások fordítanak gondot alkalmazottaik egészségmegőrzésére, hiszen sportlétesítmény használatához, sportbérlethez juttatják dolgozóikat, illetve évi rendszerességgel sportrendezvényt is tartanak.

6. Összegzés

Az emberi erőforrás gazdálkodás fő feladata, hogy a szervezet számára a szükséges munkaerő szükségletet biztosítsa. Sok szervezet tapasztalata, hogy a jó munkaerőt nemcsak megszerezni, de megtartani is nehéz. Megtartás alatt nemcsak helyben, azaz a munkahelyen tartást, hanem egészségének megőrzését is érthetjük. Könnyen belátható, hogy egy jól teljesítő munkaerő munkahely elhagyása – nemcsak munkahely váltás, de esetleg betegség miatt is – komoly költségekkel járhat. A munkaerő egészségének biztosítása, a betegségek megelőzése mára munkaadói érdeké vált, természetesen amellet, hogy ez mindenkinek saját érdeke is.

Kutatásunkban a magyar kis- és közép vállalkozások munkavállalóit kérdeztük meg kérdőíves felmérés keretében. Egyértelműen kiderült, hogy a dolgozók fizikai aktivitását fokozni kell, sportolási tevékenységüket támogatni. Kutatásunk eredményei szerint az ilyen típusú szervezetek támogatják munkavállalóik egészségmegőrzését, méghozzá első sorban juttatás finanszírozási formában.

A publikáció elkészítését a GINOP-2.3.2-15-2016-00005 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósult meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács P.–Hécz R.–Paár D.–Stocker M. (2010): A fittség (m)értéke. A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. Közgazdasági Szemle LVIII. évf. 689–708.
- Bajsz V.–Császárné Gombos G.–Sió E. (2014): Fizikai aktivitás a kiegyensúlyozott, energikus munkavégzésért. IPAQ Teszt. Pécsi Tudományegyetem pp. 55–56.
- Bencsik A.–Juhász T. (2011): Apák gyermekgondozási szabadságon. Humánpolitikai Szemle 2011. december pp. 9–20.
- Borbély A., Müller A. (2008): A testi-lelki harmónia összefüggései és módszertana. Valóság-Térkép-6. PEM tanulmányok 211.p.
- Caspersen CJ, Powell KE, Christenson GM (1985). Physical activity, exercise and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. Public H Reports; 100: 126–131.
- Deutsch Sz.–Gergely É. (2015): A munkahelyi stressz és elégedettség tényezőinek feltárása egészségügyi dolgozók körében. ACTA MED.ET SOC. 6. évfolyam:(17. szám) pp. 101–126.

- Donald A. (1985): The History and Future of Wellness. In: *Health Values*, vol. 9, no. 6, 37–56.
- Hidvégi P.–Müller A. (2009): Munkahelyi elégedettség a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján. In: *Online Repüléstudományi Közlemények*. XXI. évf. 4. szám.
- Houtman, I.–Jettinghoff, K.–Cedillo, L. (2007): Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries, In: *Protecting Workers' Health*, Series No. 6.
- Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign, In: *Administrative Science Quarterly*, No. 24, pp. 285–304.
- Kun Á. (2010): Munkahelyi jólét és elköteleződés. In: *munkaügyi szemle 2010*. Vol 54 (2) pp. 35–41.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. In: *VIKEK 10.*: pp. 159–168.
- Müller Anetta–Bíró Melinda–Hidvégi Péter–Vácsi Péter–Plachy Judit–Juhász Imre–Hajdú Pál–Seres János (2013): Fitnesz trendek a rekreációban. In: *Acta Academiae Agriensis*. XL. 25–35. p. 2013.
- Roberson, I.; J. Flint-Taylor, J. (2008): Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. In Cartwright, S., Cooper, C. (eds): *The Oxford Handbook on Organisational Well-being*. Robertson Cooper Ltd., Manchester.
- Siegrist, J. (2009): Job Control and Reward: Effects on Well-being, In: Cooper, C. L.–Cartwright, S. (eds): *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford U. Press.
- Spector, P. E. (1997): *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage, London.
- Szombathelyi, Cs. (2012): A munkahelyi jólét vizsgálatának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jólétig, In: *Alkalmazott pszichológia 2012/3*, pp. 33–45.
- (I. 01.) A sportról készült Eurobarométer felmérés nagyfokú mozgáshiányt állapított meg az EU-ban (2014): http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-300_hu.htm, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I. 02.) EU working group sport and health, EU physical activity guidelines (2008): http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008en.pdf Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I. 03.) GDP per capita, consumption per capita and price level indices (2014): http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I.04.) http://humanpolitika.com/letoltesek/humanpolitikacom_kutatas_eredmenyek_2013.pdf, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I.05.) U.S department of health and human services physical activity guidelines (2008): <http://health.gov/paguidelines/pdf/paguide.pdf>, Letöltve: 2016. 05. 20.

NAGY ADRIÁN SZILÁRD egyetemi docens

TOBAK JÚLIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The efficient operation is influenced by many factors such as size of an enterprise, industry, internal structure of production, ownership structure. The history of family-owned firms shows that in order to maintain appropriate business succession activity the family management has to plan in advance. Passing the baton to the next generation successfully is a complex and long-term family management role and it has strategic importance. To ensure business continuity the successor has to take over the business and operate it well. That is why the sharing knowledge, the innovation performance and the best practice are important parts of family company's culture and they are consequently an important part in the „pass the baton” project within family-owned firms. The interest of family-owned businesses are the long-term preservation of value, development and growing. The purpose is to present the succession activity and the importance of it. The study is mainly based on theoretical approach which aims to show the succession process.

1. Bevezetés

A történelem során egy családi tulajdonú vállalkozás folytonos működtetése érdekében mindig fontos volt az új generációknak való tudás átadása és annak folyamatos fejlesztése. Stratégiai jelentősége van annak, hogy a következő generáció sikeresen vegye át az üzletet, a családi tulajdont, illetve, hogy az utódok a dinamikusan változó piaci körülmények között versenyképesen és hatékonyan működtessék azt tovább. A családi vállalatok a hosszú távú értékmegőrzésben és fejlődésben, növekedésben érdekeltek így jelentős mértékben hozzájárulva a gazdasági összeteljesítmény növeléséhez. Ez az oka annak, hogy esetükben az utódlási kérdések vizsgálatára nagy hangsúlyt kell fektetnie az aktuális vezetésnek. Egy 2014-es vizsgálat szerint a családi vállalkozások a globális GDP 70-90%-át állítják elő, Európában a cégek 60%-át képviselik. Magyarországon a GDP 50-60%-át adják és a foglalkoztatottak 40-50%-a családi cégnél dolgozik. A tanulmány témája a családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdéseinek vizsgálata.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az eredményes működés érdekében a vállalatoknak össze kell hangolniuk a vállalati kultúrát a szervezeti struktúrával és az adminisztratív rendszerekkel, amit stratégiai szervezetfejlesztéssel érhetnek el. A külső és belső kulcsfontosságú tényezők alakulásának előrejelzése hozzásegíti a vállalkozásokat különböző szervezeti célok eléréséhez. A vállalati működést meghatározó paraméterek pontos megadásához szükség van a vállalat adott-

ságainak, a vállalatnál alkalmazott technológia, a vállalati tudás, illetve a vállalat működését befolyásoló szerencse faktor pontos ismeretére. A kis és középvállalkozások controlling lehetőségeit és controlling eszközeit számos munka (Tarnóczy–Fenyves 2010; Böcskei et al. 2015; Kiss–Orbán 2015) tárgyalta az elmúlt években.

Mára a vállalati tudás szerepe felértékelődött. A tudásmegosztás, az innovációs hajlam, a legjobb gyakorlat alkalmazása az egyes vállalatok kultúrájának részeként jelentős fontossággal bírnak.

A tudás és a motiváció, mint belső tényezők jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A vállalat erősségei és gyengeségei a belső kulcsfontosságú területek jól összehangolt működésének függvénye. Egy vállalat belső kulcsfontosságú tényezői a menedzsment, a marketing, pénzügy/számvitel, termelés, kutatás és fejlesztés (K+F), MIS (menedzsmentinformációs rendszerek) (David 2011). A vállalati működés e hat területe szorosan egymáshoz kapcsolódik. A tervezés során ezeket összehangolva megfelelő stratégia alakítható ki.

A termelési tényezőkkel, mint gazdasági erőforrásokkal való gazdálkodás a vállalati működés alapja. A termelési tényezők a munka-munkaerő, a természeti tényezők, a tőkejavak, a vállalkozó, valamint a sajátos értelmezésben használatos tudás és információ (Farkasné–Molnár 2007).

A családi tulajdonú vállalkozások esetében a vállalati kultúra egészen mást jelent a hagyományos értelemben vett vállalati kultúránál.

Az EFQM (European Foundation for Quality Management) üzleti kiválóság modellt a vállalati gyakorlatban a minőség javítására, a teljesítmény mérésére és növelésére használják. A modell elemei minden fontos belső és külső tényező felmérésében segítik a vállalatot. Minden szervezetnek – struktúrától, ágazattól és mérettől függetlenül – szüksége van egy megfelelő irányítási keretrendszerre, mely a stratégiai alapelveket követi. A közös szervezeti gondolkodásmód – amit nevezhetünk vállalati kultúrának is – segíti a vállalatnak elérni céljait a szervezeten belüli hatékony kommunikáció segítségével. A modell alapelvei közé tartozik többek között a jövőorientált, inspiráló és tisztességes vezetés, az agilis menedzsment, a sikerek elérése az emberek tehetsége által, a szervezeti képességek fejlesztése és a kreativitás és innováció hasznosítása. A családi vállalkozások utódlási folyamatában ezen alapelveknek a betartása kiemelten fontos szerepet játszik (EFQM 2013).

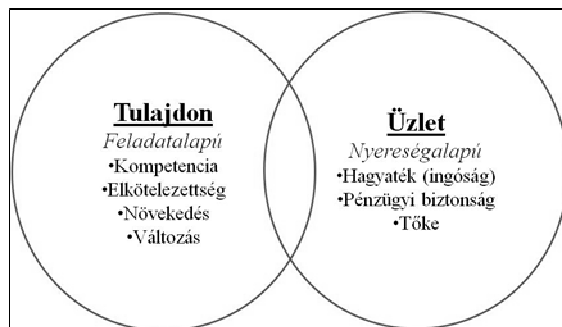
Az üzleti „kihívás” modelljében látható, hogy a vezetésnek rendkívül fontos szerepe van, hisz főbb döntéshozóként az ő feladatuk a vállalkozás megfelelő irányítása, rendszerként való kezelése (Czeglédi 2011). Barakonyi (2002) alapján elmondható, hogy a stratégiai menedzsment alapja az adminisztratív rendszerek és a vállalati kultúra elemeinek megfelelő összehangolása. A hosszú távú siker titka a vezetés munkájában rejlik (Caspar et al. 2010; Bácsné 2012). Horváth & Partner's (2008) szerint az irányítás jó minősége a fő meghatározója a szervezet hatékonyságának. A vállalkozások működtetésére kidolgozott módszereknek mindig összhangban kell lennie a vállalati stratégiával, hiszen e nélkül nem működne a vállalat. A vállalati politikának és a vállalati kultúrának az összhangja szükséges.

A generációváltást a családi vállalatok 2/3-a éli túl nemzetközi tapasztalatok szerint (Konczosné 2014). A stafétabot megfelelő átadására időben fel kell készülni. Magyarországon a rendszerváltás óta eltelt egy generációnyi idő. Az generációváltás témája aktuálissá vált hazánkban a családi tulajdonú és működtetésű vállalkozásoknál ezért fel kell készülni rá, kezelni szükséges.

Hagyományos vállalkozás esetében kizárólag a tulajdon és az üzlet kapcsolatáról, míg a családi vállalkozások esetében a család-üzlet-tulajdon kapcsolatáról/egyesüléséről be-

szélhetünk. A tulajdon és az üzlet között különbséget kell tenni. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete. A szervezeti keretet a materiális és immateriális javak tulajdonlása és menedzselése biztosítja, mely feladatalapú tevékenység. Az üzleti vállalkozás egy olyan emberi, tevékenység, melynek a nyereség elérése a célja. (1. ábra)

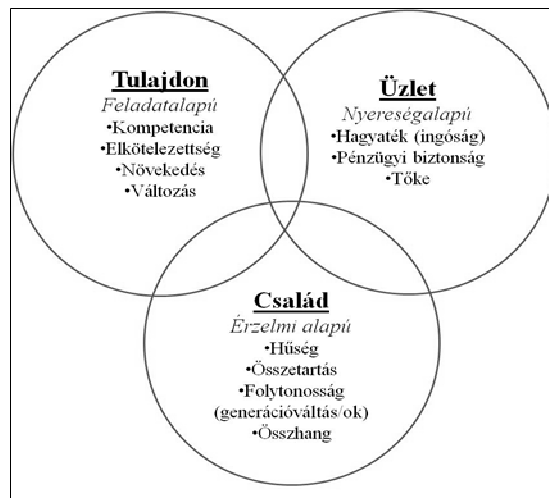
1. ábra: Hagyományos vállalatok
Figure 1: Non Family-Owned Companies



(Saját szerkesztés Matsuhashi 2013 alapján)

A családi vállalkozás egy szervezet, melyben az ellenőrzési és irányítási funkciókat általában egy család több tagja látja el – akár több generáción keresztül is (Miller et al. 2007). Családi vállalkozás az a vállalkozás, ahol egy családé a többségi tulajdon és/vagy a többségi irányítás és legalább egy családtag aktívan dolgozik a cégben. A család birtokában van az üzlet. A fent említett tulajdon és üzlet a családi vállalatok esetében kiegészül a család érzelmi-alapúságával, egy úgynevezett kollektív pszichológiai tulajdonérzéssel, mely Rantanen–Jussila (2011) szerint a családi közös tulajdonérzést jelenti. (2. ábra)

2. ábra: Családi vállalatok
Figure 2: Family-Owned Companies



(Saját szerkesztés Matsuhashi 2013 alapján)

Az 1. táblázat összefoglalja a családi vállalatok működésére/működtetésére jellemző tulajdonságokat.

**1. táblázat: A vállalati politika és vállalati kultúra elemei és jellemzői
családi tulajdonú vállalatok esetében**

Table 1: Features and elements of family businesses

TÉNYEZŐK		Jellemző
Vállalati politika	Vezetőség	Család, családfő, feleség, gyerekek, rokonok
	Tulajdonjog átruházás/transzfer	Családi döntéskör
	Döntéshozatal	Családi befolyás (rokonság)
	Szabályok	Emocionális
	Premizálás	Emocionális alapú Pénz-, és természetbeli
Vállalati kultúra	Vízió	Alapnyilatkozat a családi értékrenddel, elvárásokkal kapcsolatban
	Vállalati struktúra ¹	Laza hierarchia Top-down és bottom-up
	Elhivatottság	Szoros
	Kapcsolatok	Egyenrangú
	Konfliktusok kezelése	Emocionális alapú
	Kommunikáció	Direkt, azonnali visszacsatolás

(Saját szerkesztés)

A családi vállalkozások életében a vezetői szerep átadása számos kérdést vet fel. Vizsgálni szükséges az ágazati környezet tényezőit, a családi környezetet és a társadalmi környezetet egyaránt. A családi tulajdonú cégek kihívásai jelentősen különböznek a többi cégtől, ide értve a vezetést és a tulajdon öröklését, a család és a vállalat kölcsönhatását, a tulajdonosok szerepét és a családi kapcsolatokat. (11)

3. Anyag és módszer

A kutatás feltáró jellegű szakaszában a cél szekunder adatok, szakirodalmak segítségével definiálni az utódlási folyamat főbb állomásait, annak főbb kérdéseit, összefoglalni azokat a tényezőket, melyek összehangolt működése szükséges az eredményes generációváltáshoz.

2013-ban 16 családi vállalkozással készített szakértői interjú utódváltással kapcsolatos részeredményeinek bemutatását is tartalmazza a tanulmány. Megkérdezett családi vállalkozások a vendéglátás, ipar, kereskedelem, könyvelői szolgáltatás, víz-, gáz-, fűtésszerelés, illetve mezőgazdasági területeken tevékenykednek. A tanulmány tárgykörének jelentőségét statisztikai adatok alapján szemléltetett példák is alátámasztják. A téma feldolgozása során egy generációváltáson már keresztülment családfő véleménye is bemutatásra került.

4. Eredmények és azok értékelése

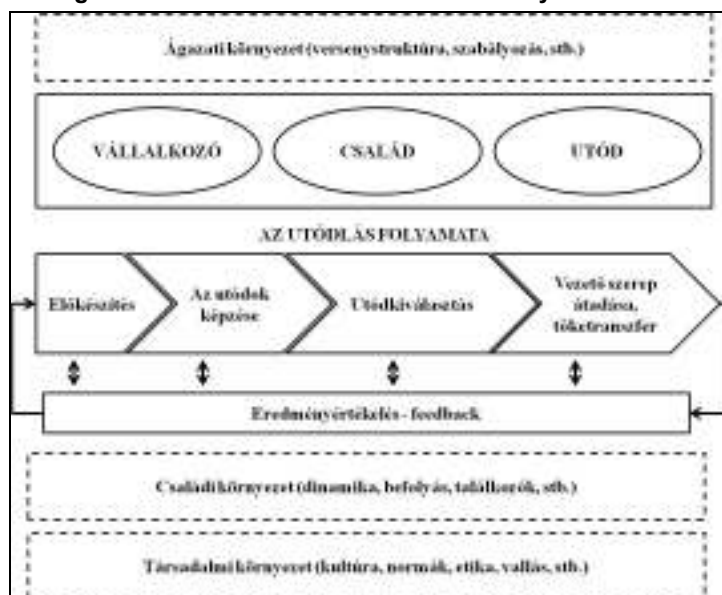
A családi gazdaság meghatározó jellemvonása a tulajdonjog és az irányítás egy kézben való birtoklása, ebből fakadóan a tulajdonjognak és a irányításnak a következő generációra való átadása központi fontosságú, mivel ez az a mechanizmus, amelynek révén a családi

¹ Tevékenység és méretfüggő.

vállalkozás reprodukálja önmagát. A generációváltás több részből és indítatásból is létrejöhet. Az öröklés a vállalkozás vagyontárgyai tulajdonjogának jogi átadására utal, az utódlás a vagyontárgyak használata fölötti vezetői irányítás átadását jelenti. A beiktatás a következő generáció gazdálkodásba való beavatását jelenti, amit a leköszönő generáció kezdeményez. Nyugdíjba vonulás az utódlás tükörképe. Amint ugyanis az új generáció belép a vállalkozásba, az idősebb generáció visszavonul, és mivel a tulajdonjog átadja a vagyontárgyakkal kapcsolatos döntéshozói jogokat, az öröklés automatikusan végül is vezetői feladatot jelöl (Gasson–Errington 1999).

Az utódlás folyamata kihat mind a vállalkozóra, az utódra és rajtuk keresztül a családra is. A sikeres generációváltást a családfőnek meg kell terveznie. A siker a vállalati célok eléréséhez végrehajtott cselekmények pozitív kimenetele; a célok eredményes elérésének ténye. Az utódlási folyamat sikeresnek tekinthető, ha az ún. családi alkotmányban rögzített, generációváltással kapcsolatos célkitűzéseket eléri a vállalat. „Készülni kell a váratlan eseményekre is” fogalmazta meg egy stafétabotot már sikeresen átadott családfő, aki nem régen úgy nyilatkozott hogy „legnagyobb eredménynek a sikeres generációváltást tartja.” Wulf és Stuebner (2008) ábrája szemlélteti a családi vállalkozások utódlásának átfogó modelljét (3. ábra).

3. ábra: A családi vállalkozások utódlásának átfogó modellje
Figure 3: The model of succession in family businesses



(Saját szerkesztés Wulf-Stuebner 2008 és Le Breton et al. 2004 alapján)

Le Breton és tsai (2004), valamint Wulf-Stuebner (2008) több tanulmányában is foglalkozik az utódlás folyamatának kérdéskörével. Az utódlás folyamata négy, egymástól egyértelműen elválasztható szakaszra bontható.

Az utódlás előkészítésének fázisában fontos egy közös jövőkép megtervezése. Ide tartozik:

- a kiválasztási feltételek körülhatárolása,
- a lehetséges utódok kijelölése (családtag vagy nem családtag),
- szabályok meghatározása a kiválasztásra (pl. elsőszülött gyermek),

- a potenciális utódok megnevezése,
- kormányzási irányelvek (tulajdonosi szabályok, igazgatótanács),
- tervek a vezetés felosztására vagy átalakítására (vállalati struktúra),
- terv a tulajdonosi szerkezet átalakítására,
- munkacsoportok,
- ütemezés és időzítés.

Az előkészítési szakasz célja időben felkészülni az utódlásra és annak kommunikálására. Fontosak a tapasztalatok és a folyamatos visszacsatolás a folyamat sikeres indításához.

A második szakasz az utód(ok) képzésének szakasza, mely fázis a szükséges ismeretek és a leendő utód képességei közti különbségen alapul. A tudásvagyonnal való gazdálkodás a generációváltás során kulcskérdéssé válik (Farkas 2015). Hivatalos oktatási és képzési programok, szakmunkára tanítás (tudástranszfer – explicit és tacit tudás, kapcsolatok), a szakmai előmenetel, az üzleti életbe való egyre nagyobb bevonás, külső munkatapasztalat és a cégvezető személyes érdeke az utód felkészítésében a legfontosabb elemei ennek a lépésnek.

Az utódkiválasztás folyamán egy jogszerű folyamat tervezése szükséges. A végső kiválasztási kritériumok meghatározása és az utódot kiválasztó „bizottság” kijelölése, a szabályok leszögezése és a zsűritagok determinálása célszerű. Hogyan illeszkedik az utód (tehetsége, követelése) a vállalkozásba? Ki legyen a CEO (chief executive officer, vezérigazgató) vagy ki legyen tagja a felsővezetésnek? Ezek a kérdések merülnek fel az utódkiválasztás részfolyamatban.

A vezető szerep átadása és a tőketranszfer az utódlási folyamat utolsó részfolyamata a jelenlegi cégvezető és az utód közötti cserére helyezi a hangsúlyt. A vezető szerep átadása során a cégvezető távozik és az utód a helyébe lép, ami újabb kérdéseket vet fel. Az átmeneti időszakban kié a vezető szerep? Mik az utód teljesítményre vonatkozó feltételei?

A tőketranszfernél és a részvényhányadok meghatározásánál a következő fontos kérdéseket kell megválaszolni: Kié a többségi tulajdon?, A testvérek közötti részesedés egyenlő vagy nem?

A folyamat figyelemmel kísérése és a folyamatos visszacsatolás, az eredmények értékelése nélkülözhetetlen és meghatározza a részfolyamatok zökkenőmentes menetét.

A siker a vállalati célok eléréséhez végrehajtott cselekmények pozitív kimenetele; a célok eredményes elérésének ténye. A sikertényezők arányának közelítő meghatározásához primer kutatómunkára van szükség, különböző vállalati esettanulmányok, szakértői interjúk készítésével és azok sokrétű elemzésével, majd a tényezőket összetetten mérő rendszer kidolgozása a cél.

A családi vállalkozásokban tetten érhető a stratégiai tervezés, melynek segítségével hosszú távra tervezhetnek úgy, hogy a generációknak biztosítsák a megélhetést. A stratégiai tervezés során szükség van bizonyos elvek betartására, követésére, melyekkel a későbbiekben számos sikert lehet elérni. Ezek az elvek egy családi vállalkozásnál egyenlők a családi tradíciókkal, hagyományokkal, a család kultúrájával.

A megkérdezett vállalkozásoknál a hűség, az összetartás, folytonosság és az összhang segítette a sikeres generációváltást, illetve ennek előkészítését. Az interjúalanyok véleménye szerint nem olyan egyszerű családirag vállalkozni, de a legtöbb „tulajdonság”, amit egy családi vállalkozás birtokol előnyösen hat a vállalat működésére. Például a megkérdezettek véleménye szerint valóban könnyebb kommunikálni a családtagokkal, mint a nem családtag alkalmazottakkal, így könnyebb a hétköznapi feladatok elvégzése és a tapasztalatok átadása is.

Egy családi vállalkozás működtetése nagyon sok áldozatot igényel, hiszen a család kultúrája egyenlő a családi vállalkozás kultúrájával, vagyis minden, ami a munkahelyen történik a családtagokkal nagyban kihat a család egész életére.

5. Családi vállalkozások jelentősége

A nemzetgazdasági szintű teljesítmények alakulása függ a politikai, gazdasági, szocio-kulturális és technológiai adottságoktól egyaránt. Az EFB-KPMG (European Family Business és KPMG könyvvizsgáló, adó- és üzleti tanácsadó társaság) felméréséből kiderült, hogy a családi tulajdonú vállalkozások igyekeznek mindent megtenni a gazdasági összteljesítmény növelésének érdekében.

Kienbaum deskresearch és Csákné Filep (2012), valamint Konczosné (2014) munkája alapján elmondható, hogy a közép és nagyvállalatok 20%-a családi tulajdonban volt 2012-es adatok szerint (2. táblázat).

2. táblázat: Családi vállalkozások a világban 2012-es adatok szerint
Table 2: Family-Owned Companies in the world (2012)

	Világ	USA	EU	Magyarország
Cégek (%-a)	75	42	70-80	Mikrovállalkozások: 95 Közép- és nagyvállalatok: 20
GDP (%-a)	65	50	20-70	50-60%-a
Foglalkoztatás (%-a) Egyéb	Fortune 500 listán szereplő cégek harmada	80	40-50	45-50

(Saját szerkesztés Kienbaum deskresearch, Csákné Filep 2012 és Konczosné 2014 munkája alapján)

Chu (2011) szerint a világ más területein milyen kapcsolat van a családi tulajdonlás és a vállalati teljesítmény között. Gyakorlati bizonyíték van arra, hogy Ázsiában és Európában is pozitív kapcsolat van e két jelenség között. 240 állami cég vizsgálata Thaiföldön azt a tényt támasztotta alá, hogy a családi tulajdonlás esetén, a vállalkozás ROA (Return on Assets) mutatója (eszközarányos nyeresége), és az értékesítés nettó árbevétele között pozitívabb kapcsolat van, mint más – nem családi tulajdonú – cégek esetén, ami a nagyobb és jobb teljesítményre, teljesíteni akarásra utal.

12 európai ország 435 nagyvállalatának adatait elemezve megállapították – ipari ellenőrzés, tőkeszerkezet, és nemzeti hatások figyelembevételével –, hogy a családi tulajdon pozitív kapcsolatban áll a nyereségességgel és a vállalat piaci értékével.

A téma gyakorlati jelentőségének bizonyításához a HVG TOP 500 legnagyobb nyereségű hazai cégeinek listájában szereplő élelmiszer- és dohányipar, valamint mezőgazdasági vállalatok családi gyökereinek felkutatása történt. A 2014-es TOP 500-as rangsorban 37 élelmiszer- és dohányipari, mezőgazdasági vállalat szerepelt. A fent említett vállalkozások megismeréséhez az interneten közzétett céginformációk, bemutatkozások és cégtörténetek tanulmányozása során 15 vállalkozásról derült ki az egyértelműen családi gyökerekkel való rendelkezés. Egy 2014-es vizsgálat szerint a családi vállalkozások a globális GDP 70–90%-át állítják elő, Európában a cégek 60%-át képviselik. Magyarországon a GDP 50–60%-át adják és a foglalkoztatottak 40–50%-a családi cégnél dolgozik (I2).

6. Összefoglalás

A KPMG és a European Family Businesses (EFB)² 2015-ös közös, családi vállalkozásokkal kapcsolatos felmérése (European Family Business Barometer, 2015) arról kérdezte a vállalatokat, hogy milyennek látják jelenlegi helyzetüket, jövőbeli kilátásaikat, és melyek az őket érő legfőbb kihívások. A kutatás főbb megállapításai a nemzetközi piaci részvétellel kapcsolatosan pozitívak voltak, viszont a növekvő versennyel és a szakképzett munkaerővel kapcsolatosan nem nyilatkoztak pozitívan a megkérdezett vállalkozások.

A magyar családi vállalkozások közül az exportra termelők a legoptimistábbak a jövőt illetően. Egyre több magyar családi cég terjeszkedik külföldre, főként a szomszédos országokba. Az exporttevékenység, mint vállalati növekedést egyértelműen befolyásoló tényező 2014-ben jellemzőbb volt a mezőgazdaságban, az élelmiszer- és gépiparban.

A European Family Business Barometer (2015) felmérése szerint a családi vállalkozások kihasználják a globális piaci lehetőségeket és a nemzetközi piacokon feltörekvő tendenciát mutatnak. A családi vállalatok a hosszú távú értékmegőrzésben és a fejlődésben, növekedésben érdekeltek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2012): Idővizsgálatok a vezetők személyes hatékonyságának fokozása érdekében. In: Közgazdász Fórum/Economists Forum 4.: pp. 45–54. (2012)
- Barakonyi K. (2002): Stratégiai menedzsment. Budapest. Nemzeti tankönyvkiadó. (p. 130.)
- Böcskei Elvira–Bács Zoltán–Fenyves Veronika–Tarnóczy Tibor (2015): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében Controller Info 2015/3: pp. 7–14. (2015)
- Caspar, C.–Dias, A. K.–Elstrodt, H.P. (2010): The five attributes of enduring family businesses. McKinsey&Company. (pp.3–4)
- Czeglédi László (2011): Minőségmenedzsment. Eszterházy Károly Főiskola. On-line: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scom_05/533_az_efqm_modell.html Letöltés dátuma: 2016. 02. 11.
- EFQM (2013): EFQM kiválósági modell. Hungarian Association for Excellence
- European Family Business Barometer (2015). Fourth edition. EFB-KPMG
- Farkas Gergely (2015): Innováció és tudásmenedzsment a családi vállalkozásokban. Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban. Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont, Szeged. ISBN 978-963-306-412-2, p. 117.
- Farkasné Fekete Mária–Molnár József (2007): Közgazdaságtan I. Mikroökonomia. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. ISBN 978-963-9732-59-9
- Fred R. David (2011): Strategic Management. Concept and Cases. Thirteenth Edition. Pearson Education. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8. pp. 93.
- Gasson, R.–Errington, A. [1999]:. Családi farmgazdaság. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest.
- Horváth P.–Partners Controlling (2008): Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest. Complex Kiadó.

² Az EFB egy nemzetközi egyesület, mely 27 tagországból 4000 családi vállalattal tart aktív kapcsolatot. Az európai szervezet 12 tagországának egyesületei az európai GDP 9%-át adják. (European Family Business Barometer, 2015) A hazai egyesület tagja a Családi Vállalatok Európai (EFB) és nemzetközi egyesületének is (FBN-I).

- HVG (2015): TOP 500. Ágazatok jellemző adatai és legnagyobb eredményű cégei. In: HVG 2015. 46. szám. (p. 60.)
- Kienbaum deskresearch – Csákiné Filep Judit (2012): Családi Vállalkozások. FÓKUSZBAN AZ UTÓDLÁS, Budapest.
- Kiss Ágota–Dékán Tamásné Orbán Ildikó (2015): The 'EPS' of the IFRS as a benchmark of corporate performance annals of the university of Oradea economic science 1.: pp. 944–948.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2014): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata, Széchenyi István Egyetem.
- Le Breton-Miller–I., Miller–D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305–328.
- Matsuhashi, Kalli (2013): An introduction to the challenges & rewards of faily owned businesses. On-line: <http://www.slideshare.net/kmatsu81/family-business-101> Letöltés dátuma: 2016. 02. 10.
- Miller, D.–Breton-Miller, I.–Lester, R. H.–Canella, A. A. Jr. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13. (pp. 829–858)
- Rantanen, N.–Jussila, I. (2011): F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy* 2. (pp. 139–150.)
- Szerb László (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció* 2. évfolyam, 2. szám 2008. II. negyedév.
- Tarnóczy Tibor, Fenyves Veronika (2010): A kockázakezelésről controllereknek. *A Controller: A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója* 6:(10) pp. 7–10. (2010)
- I1:<http://www.insead.edu/executive-education/entrepreneurship-family-business/family-enterprise-challenge> Letöltés dátuma: 2012. 10. 26
- I2:<http://vs.hu/gazdasag/osszes/csalad-vallalkozas-a-legtobben-egyszerre-csinaljak-0417#!s1> Letöltés dátuma: 2016. 02. 08.

DR. SCHMUCK ROLAND egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Online operations are getting more and more important for all companies, but there are companies with operations undividable from the internet. The research analyses these online business models, in focus of their usage in Hungary based on a survey. 799 Hungarian companies were asked about their operations. This paper shows the results of the survey describing the spread of online business models in Hungary. The proportion of online business models in all business models is unveiled. Companies are categorized into different online business model groups based on the author's previous researches. The Hungarian results are compared with international results as well. The results show that 34.4% of companies state that their operations are undividable from the internet, but truly online businesses count for only 0.4% of Hungarian companies.

1. Bevezetés

Közismert tény, hogy az internet befolyásolja a szervezetek működését, mégis számos vállalat nem használja ki megfelelően az általa kínált lehetőségeket annak ellenére, hogy kihasználása ma már nagyon fontos a versenyképes vállalatok számára. Egyes vállalkozások továbbra is működhetnek úgy, hogy az internetet csak kommunikációs vagy értékesítési csatornaként használják, de ezzel elesnek az olyan új online üzleti megoldásoktól, amelyek versenyelőnyt jelenthetnek számukra.

A magyar vállalkozások online elemzése nem előzmény nélküli. Nemeslaki és szerzőtársai (2008) kutatásuk során 125 honlapot elemzett kézzel és 6800-at crawler robot segítségével, Rappa (2002) online üzleti modell felosztását véve alapul. A kutatás során a 6800 weboldalból 695 reklámozási, 461 közösségépítési, 14 előfizetői, 596 kereskedői és 6 piactér-építési koncepciót találtak (Nemeslaki et al 2008). Jelen kutatás során a weboldalelemzést – a korábbiakban leírt módon – nemzetközi viszonylatban és a saját rendszerezésem alapján végeztem, a magyar vállalkozások elemzése kérdőíves megkérdezéssel történt.

2. Magyar vállalatok online tevékenységének felmérése

2.1 Kutatásmódszertan

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán megvalósult TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058 „Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladékgazdálkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése” című projektben felmértem a megkérdezett vállalatok on-

line tevékenységét. A primer adatfelvétel 2013-ban történt, az adatok kiértékelése 2014-ben. A minta két részből tevődött össze: egy korábbi felmérés 795 cégéből kiválasztották a továbbra is működő 549 céget, másrészt az OPTEN adatbázisból egy véletlenszerűen választott rétegzett mintát szűrtek le. A mintába került vállalkozások létszám szerinti össze-
tetele megegyezik a Magyarországon 2012-ben működő vállalkozások létszám szerinti megoszlásával. (Szerb et al 2014)

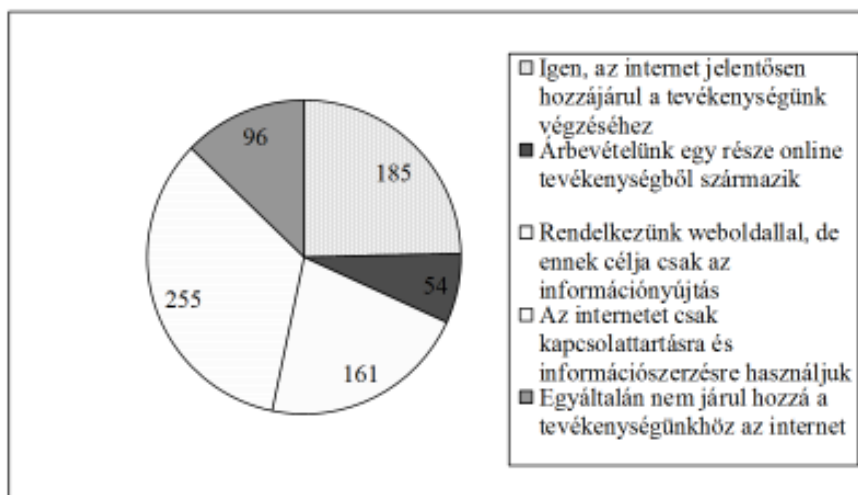
A primer adatfelvétel során használt kérdőívnek csupán egy része foglalkozott az online tevékenységgel. A kérdőív online részének elkészítését és kiértékelését én végeztem. Az egyes kérdésekre a mintában szereplő 799 vállalatnál jellemzően kevesebben adtak értékelhető válaszokat, ezért az alábbiakban csak az értékelhető válaszokat mutatom be. A teljes kérdőív egy része információtechnológiai vonatkozású volt, ennek második fele vonatkozott az online tevékenységre, tehát a felmérésnek ez csak egy kiegészítése volt. A kérdőív online módon került kitöltésre, de minden esetben jelen levő kérdezőbiztos segítségével, aki az alapvető gazdasági fogalmakkal tisztában volt, az online tevékenységekkel kapcsolatban viszont külön nem kapott felkészítést. Az alábbiakban röviden ismertetem a kérdőíves felmérés eredményeit.

Az online üzleti modellek rendszerezését az általam kidolgozott online üzleti modell rendszerezés alapján végeztem, mely a Melléklet 6. ábrájában látható. A rendszerezés kiindulópontja Weil és szerzőtársai (2005) hagyományos üzleti modellekre vonatkozó keretrendszere alapja, mely online környezetbe került adaptálásra (Schmuck 2015).

2.2. Eredmények

1. ábra. Végez-e online tevékenységet az Ön vállalata? (vállalatok száma, 2013)

1. diagram. Does your company do online operations? (number of companies, 2013)



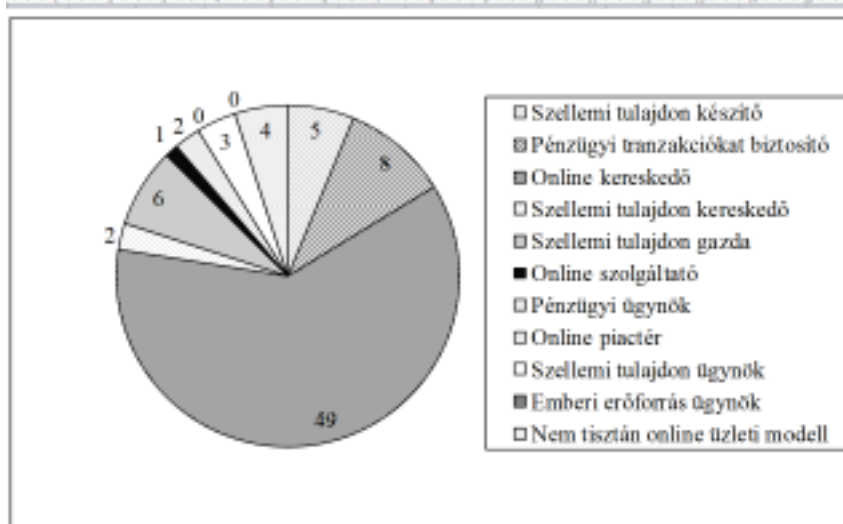
Forrás: saját vizsgálatok (2015)

Az online tevékenység fontosságának felmérésére több kérdés is vonatkozott. A „Végez-e online tevékenységet az Ön vállalata?” kérdésre 751 vállalkozás válaszolt. Itt egyetlen választ lehetett megjelölni az öt lehetőség közül. A vállalkozások 24,6% vélte úgy, hogy az internet jelentősen hozzájárul a tevékenysége végzéséhez, 34%-uk pedig csak kapcsolattartásra és információszerezésre használja az internetet, 12,8% szerint pedig egyáltalán nem járul hozzá az internet a tevékenységéhez.

Az első kérdést követően egy újabb kérdés vonatkozott az online tevékenységre. Ennek célja volt megtudni, hogy az internet valóban létfontosságú-e a vállalat működésében, vagy pedig csupán kiegészíti azt. A kérdés: „Az ön véleménye szerint vállalatára ráillik-e az alábbi kijelentés? Internet nélkül fő bevételt hozó tevékenységünk nem létezne.” Erre a kérdésre a válaszadók 34,4%-a válaszolt igennel, mely jól mutatja az online gazdaság jelentőségét ma Magyarországon. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a vállalkozások nagyságrendileg harmada folytat olyan tevékenységet, amelyhez az internet szükséges.

Az online üzleti modellek használatához a kérdőívben saját rendszerezésem került felhasználásra (lásd Melléklet: 6. ábra). Az egyes tömör elnevezéseket közérthetőbben, hosszabban, példákkal illusztrálva fejtettem ki, ahogy az 1. táblázat mutatja a Mellékletben. Csak azon válaszadóknál került feltevésre ez a kérdés, melyek a korábban említett „Internet nélkül fő bevételt hozó tevékenységünk nem létezne” kijelentést igaznak vallották magukra nézve, és az online tevékenységekre vonatkozó kérdésnél az első három válasz valamelyikét választották (lásd 1. ábra), tehát az internetet csupán kapcsolattartásra vagy információk szerzésére, illetve egyáltalán nem használók kimaradtak ebből a kérdésből. A válaszadók egyszerre több üzleti modellt is megjelölhettek, súlyozásra nem volt lehetőség. A mintában összesen 7 vállalat jelölt egynél több választ, így összesen 65 vállalat választott 80 válasszal erre a kérdésre. Az értékelés során minden egyes választ egyként vettem figyelembe, a több választ megjelölők az egy választ adókkal egyforma mértékben.

2. ábra. Online üzleti tevékenységet végzők (vállalatok száma, 2013)
2. diagram. Companies doing online operations (number of companies, 2013)



Forrás: saját vizsgálatok (2015)

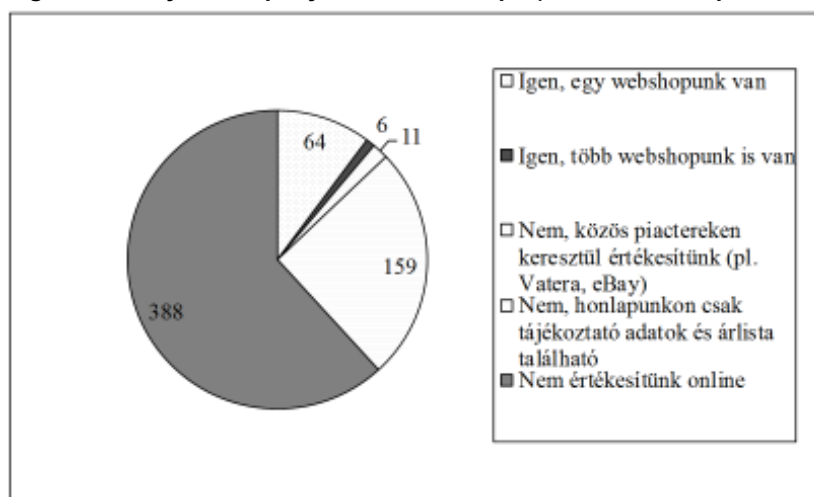
A legtöbb olyan válaszadó, aki saját bevallása szerint online tevékenységet végez, az online kereskedő típusba tartozik, szám szerint 49 vállalkozás a 76-ból, mely 64,5%-nyi arányt jelent. Az eredményeket fenntartással kell kezelni, mivel a vállalkozások az előzetes, szűrőként használt kérdések ellenére feltétlenül minősülnek online vállalatnak. Saját definícióm alapján online vállalatnak azon vállalatok minősülnek, amelyek tevékenységüket elsődlegesen online végzik, fizikailag csak az online tevékenység végzéséhez szükséges mértékben használnak erőforrásokat. Ezen vállalatok elsődlegesen online termékeket, szolgáltatásokat, tartalmakat nyújtó vagy közvetítő vállalatok, vagy olyan vállalatok,

amely működését tekintve elválaszthatatlanok az internettől, így például fő értékesítési csatornájuk az internet (Schmuck 2015).

Erre irányulóan egy célzott kérdés került feltételre azon vállalatok számára, akik az 1. ábra szerinti kérdésre az első három válasz valamelyikét adták: „Becslése szerint a nettó árbevétel átlagosan hány százaléka származik online tevékenységből?” A kérdésre a minta átlaga 18,4%, mediánja 10% volt. Csupán 3 vállalat adott 50%-nál nagyobb választ az erre a kérdésre választ adó 730 vállalkozásból. Ez alapján a mintában összesen ez a három vállalat definiálható ténylegesen online vállalként. Ezen három vállalat válasza és online tevékenysége a következő: 99% online bevételi arány (turisztikai portál üzemeltetése), 70% online bevételi arány (keresőoptimalizálás), 60% online bevételi arány (webáruház egy hagyományos boltból kiindulva). A három online vállalat túl kicsi minta ahhoz, hogy az üzleti modellek megoszlása érdemileg is vizsgálható legyen ezen a mintán, ezért ezt nem is tettem meg. A válaszok alapján tehát a mintában az online vállalatok aránya relatíve csekély, a legtöbb vállalat hagyományos tevékenységét terjesztette ki az online gazdaságba, amelyek közül is láthatóan legtöbben kereskedők, tehát eleve meglévő kereskedelmi egységük eladásait növelik az online felülettel. Közülük pedig egyetlen vállalatnak sikerült hagyományos boltjának forgalmát túlszárnyalnia online webshopjával.

3. ábra. Van-e vállalatának webshopja? (vállalatok száma, 2013)

3. diagram. Does your company have a webshop? (number of companies, 2013)



Forrás: saját vizsgálatok (2015)

Kiegészítésként megvizsgáltam, hogy a kereskedelmi tevékenységet milyen módon végzik a vállalatok. A válaszadók 11,1%-a rendelkezik legalább egy webshoppal, 1,8%-uk közös piactereken értékesít, 61,7% pedig egyáltalán nem értékesít online. A közös piactereken való értékesítés megjelenése szintén alátámasztja az előzőekben említett online piactér üzleti modell gyakorlati létezését, mivel ezek a vállalkozások használják azt. A trendek alapján az online kereskedelemben érintett vállalatok számának növekedése várható (European Commission 2014).

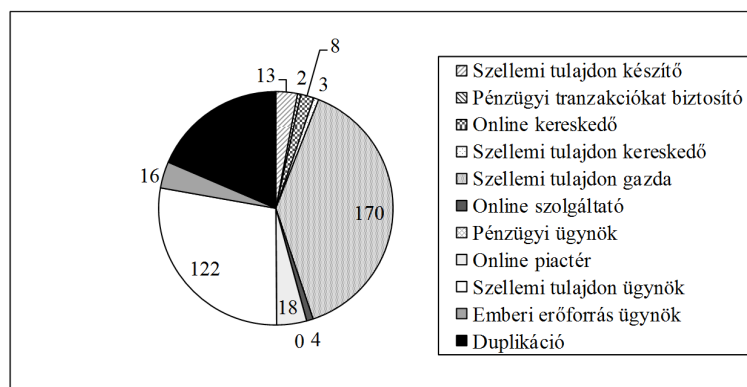
A hazai vállalkozások felmérésének célja az volt, hogy megmutassam az online üzleti modellek gyakorlatba való alkalmazását, és felmérjem azok gyakorlati elterjedését. A kutatás során megmutattam, hogy az online vállalatok száma az összes vállalkozáshoz viszonyítva csekély Magyarországon, a magyar vállalatoknak mintegy 0,4%-ára tehető

számuk. Sok vállalkozás hagyományos üzleti modelljét kiegészíti online tevékenységgel, ezek a vállalatok jellemzően online kereskedelmet folytatnak saját weboldalukon keresztül.

3. Nemzetközi kitekintés

A magyar vállalatokra vonatkoztatott felmérés összevethető a nemzetközi helyzettel. Saját kutatásom alapján az Alexa Top 500 adatbázis (Alexa 2012) vállalati között a legtöbb vállalat szellemi tulajdon gazda illetve szellemi tulajdon ügynök.

5. ábra. Az online üzleti modellek az Alexa Top 500 adatbázisban (darab)
5. diagram. Online business models in the Alexa Top 500 database (pieces)



Forrás: Schmuck (2015) p.114

A magyar vállalatok között leggyakrabban alkalmazott online üzleti modell, az online kereskedő csupán alacsony részesedéssel rendelkezik a nemzetközileg alkalmazott online üzleti modellek között. Az eltérés részletes vizsgálata nem célom jelen kutatásban, azonban az adatok alapján feltételezhető, hogy ennek oka a nyelvi akadály: míg a nemzetközi szellemi tulajdon gazdák és ügynökök elsősorban angol és kínai világnyelveken működnek, a magyar online vállalatok célcsoportja sokkal szűkebb, elsősorban Magyarország területére korlátozódik az alkalmazott magyar nyelv miatt. Ilyen körülmények között az említett online modellek kevésbé lehetnek népszerűek, mint nemzetközi szinten.

MELLÉKLET

6. ábra. Az online üzleti modellek rendszerezése
6. diagram. Classification of online business models

Alapvető üzleti modell típus	Milyen eszközt érint a tranzakció?			
	Pénzügyi	Fizikai	Immateriális	Humán
Készítő	(nem online tevékenység)	(nem online tevékenység)	Szellemi tulajdon készítő	(törvényileg nem engedélyezett)
Elosztó	Pénzügyi tranzakciókat biztosító	Online kereskedő	Szellemi tulajdon kereskedő	(törvényileg nem engedélyezett)
Háziúr	(nem online tevékenység)	(nem online tevékenység)	Szellemi tulajdon gazda	Online szolgáltató
Ügynök	Pénzügyi ügynök	Online piactér	Szellemi tulajdon ügynök	Emberi erőforrás ügynök

(saját kutatás Weill et al (2005) dimenziói alapján, in Schmuck (2015) p. 65)

1. táblázat. Online üzleti tevékenységet végzők (vállalatok száma, 2013)
1. table. Companies doing online business (number of companies, 2013)

Online üzleti modell	Leírás a kérdőívben	Válaszok száma
Szellemi tulajdon készítő	Online immateriális javakat készítünk és ezt értékesítjük (pl. statisztikai adatok)	5
Pénzügyi tranzakciókat biztosító	Online pénzügyi tranzakciókat segítünk (pl. online fizetés)	8
Online kereskedő	Online kereskedelmet végzünk fizikai termékekkel (kis- vagy nagykereskedelem)	49
Szellemi tulajdon kereskedő	Online kereskedelmet végzünk immateriális javakkal (pl. domain nevek értékesítése)	2
Szellemi tulajdon gazda	Online tartalmakat szolgáltatunk (pl. portálok üzemeltetése, tartalomszolgáltatás)	6
Online szolgáltató	Online, de nem automatizált szolgáltatásokat nyújtunk (pl. keresőoptimalizálás)	1
Pénzügyi ügynök	Online pénzügyi termékek, eszközök közvetítését végezzük (pl. online alkusz, bróker)	2
Online piactér	Online piactereket üzemeltetünk (sok eladó termékeit együttesen kínáló portálok)	0
Szellemi tulajdon ügynök	Online tartalmak hasznosítását segítjük (pl. online médiaügynökség)	3
Emberi erőforrás ügynök	Online közvetítünk emberi erőforrásokat (pl. állásközvetítés)	0
Nem tisztán online üzleti modell	Programozást, szoftverfejlesztést végzünk; Hardvert vagy infrastruktúrát biztosítunk	4
Összesen		80
ebből online üzleti modellt (is) alkalmaz		76

Forrás: saját vizsgálatok (2015)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alexa (2012): Alexa Top 500. <http://www.alexa.com/topsites>, adatbázis dátuma: 2012. augusztus 1.
- European Commission (2014): Digital Agenda Scoreboard 2014. <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/scoreboard-2014-recent-trends-use-internet-services-and-applications-eu-2014>, letöltés ideje 2015. január 19.
- Nemeslaki András; Urbán Zsolt; Tretyén Andrea (2008): Alapvető e-business modellek működése és magyarországi elterjedtségük. Vezetéstudomány 39(12) 4–15. o., 2008. december.
- Rappa, Michael (2002). Managing the Digital Enterprise – Business Models on the Web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Szerb László; Csapi Vivien; Deutsch Nikolett; Hornyák Miklós; Horváth Ádám; Kruzslicz Ferenc; Lányi Beatrix; Márkus Gábor; Rácz Gábor; Rappai Gábor; Rideg András; Szűcs P. Krisztián; Ulbert József (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? Marketing és Menedzsment, XLVIII. évfolyam különszám, 2014, 3–21. oldal.
- Schmuck Roland (2015). Online üzleti modellek. Doktori Értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Weill, Peter; Malone, Thomas W.; D’Urso, Victoria T.; Herman, George; Woerner, Stephanie (2005). Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226.